

**ANALISIS MANAJEMEN KREDIT DI INDUSTRI REAL ESTATE  
TERHADAP PENURUNAN TERJADINYA KREDIT MACET  
(Studi Pada Bank “ABC” Di Surabaya)**

Nama Mahasiswa : Dherry Permita  
NRP : 9107202301  
Pembimbing : Tri Joko Wahyu Adi, ST, MT, Ph.D

**ABSTRAK**

Kredit Pemilikan Rumah (KPR) Bank ABC merupakan fasilitas pinjaman bagi Nasabah perorangan/individual untuk pembelian rumah toko/ruko dan rumah kantor/rukan – tanah kavling dan apartemen hingga *real estate*.

*Real estate* adalah bangunan, dimana tanah tempat dibangun merupakan lahan kosong. Bangunan ini digunakan baik oleh perusahaan, pemerintah, organisasi non-profit, dan lain sebagainya sebagai tempat kerja atau rumah tangga sebagai tempat tinggal.

Kredit bermasalah (macet) merupakan kondisi yang sangat ditakuti oleh setiap pegawai bank, karena dengan adanya kredit macet tersebut akan menyebabkan menurunnya pendapatan bank, yang selanjutnya kemungkinan terjadinya penurunan laba.

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan penerapan manajemen kredit pemilikan rumah di industri *real estate* pada Bank “ABC”, serta mendeskripsikan upaya upaya yang diterapkan oleh Bank “ABC” untuk menurunkan terjadinya kredit macet melalui manajemen kredit yang efektif.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan analisis deskriptif, data yang dikumpulkan adalah data primer dan sekunder, dengan teknik wawancara dan dokumentasi. Dalam menganalisis menggunakan 3 tahapan: mendeskripsikan manajemen kredit pemilikan rumah di industri *real estate*, menganalisis manajemen kredit yang diterapkan Bank “ABC”, menganalisis upaya yang dilakukan manajemen kredit pemilikan rumah di industri *real estate* dalam menurunkan terjadinya kredit bermasalah dari melihat kolektibility kredit Bank “ABC”.

Hasil analisis yang diperoleh data bahwa manajemen yang digunakan Bank ABC dalam mengelola kreditnya adalah manajemen kredit diantaranya yaitu perencanaan kredit, pengorganisasian, pelaksanaan kredit dan pengamanan kredit. Upaya manajemen kredit yang digunakan Bank ABC adalah memacu kredit pemilikan *real estate* yang disalurkan ke nasabah, penggunaan daftar analisis umur piutang, melakukan peringatan I, II, III, melaksanakan penagihan langsung dan mengadakan seleksi pada nasabah dengan penilaian analisis 5C. Dilihat dari kolektibility pada tahun 2009-2011 mengalami penurunan yaitu pada tahun 2009 sebesar 24,40%, mengalami penurunan pada tahun 2010 sebesar 13,80% dan pada tahun 2011 menjadi turun sebesar 8,37%.

**Kata kunci :** Manajemen Kredit, Penurunan, Kredit Bermasalah (macet)

**ANALYSIS OF CREDIT MANAGEMENT TO DECREASE  
THE OCCURRENCE OF NON PERFORMING LOAN  
IN REAL ESTATE INDUSTRY  
(Studies on ABC Bank in Surabaya)**

Student's Name : Dherry Permita  
NRP : 9107202301  
Adviser : Tri Joko Wahyu Adi, ST, MT, Ph.D

**ABSTRACT**

*Housing loan (KPR) of ABC Bank is a loan facility for an individual customer / individual for the purchase of a home store / shop and home office / shop house - the land plots and apartments to real estate.*

*Real estate is a building, where the land is vacant land where built. The building is used both by corporate, government, non-profit organizations, and others as a place of work or home as a place to live.*

*Nonperforming loans (bad) is a condition that is feared by every employee of the bank, because with the credit crunch will cause a decline in bank earnings, which further decrease the likelihood of profit.*

*The purpose of this study was to determine the dominant factors that caused the credit crunch in the real estate industry and describe the efforts that must be done to minimize the risk of bad loans on real estate industry in the ABC Bank Surabaya.*

*The methods used in this study is a qualitative descriptive analysis, the data collected are primary and secondary data, a technique for distributing the questionnaires, interviews and documentation. In analysis processing there are three stages : describing the housing loan management in real estate industry, analyzing credit management applied to ABC Bank, and analyzing the efforts made by the management of housing loans to decrease loan problems by which collectability credit of within ABC Bank can be used to see to general issue.*

*The results obtained by analysis of the data that management used in managing the ABC Bank is a credit management including credit i.e. credit planning, organizing, implementing and securing credit loan credit management efforts used by the ABC Bank is spurring mortgage which is distributed to customers, users lists aging analysis, perform warnings I, II, III, implement a direct billing and make a selection on the assessment of customer 5C analysis. Seen from collectability in 2009-2011 was decreased, in 2009 be decreased by 24,40 %, in 2010 be decreased by 13,80 %, and in 2011 be decreased by 8,37 %.*

**Keywords:** Credit Management, Decrease, Non Performing Loans (NPL)

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini akan diberikan penjelasan tentang tinjauan teori atau studi literatur yang berhubungan dengan topik tesis yang akan menjadi landasan konseptual dalam menyusun penelitian ini.

#### **2.1 Definisi**

##### **2.1.1 Bank**

###### **2.1.1.1 Pengertian Bank**

Dalam pembicaraan sehari-hari, bank dikenal sebagai lembaga keuangan yang kegiatan utamanya menerima simpanan giro, tabungan dan deposito. Kemudian bank juga dikenal sebagai tempat untuk meminjam uang (kredit) bagi masyarakat yang membutuhkannya. Disamping itu bank juga dikenal sebagai tempat untuk menukar uang, memindahkan uang atau menerima segala macam bentuk pembayaran dan setoran seperti pembayaran listrik, telepon, air, pajak, uang kuliah dan pembayaran lainnya.

Menurut Undang-undang RI nomor 10 tahun 1998 tanggal 10 november 1998 tentang perbankan, yang dimaksud dengan Bank adalah “*badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan tarafhidup rakyat banyak*”.

Dari pengertian diatas dapat dijelaskan secara lebih luas lagi bahwa bank merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang keuangan, artinya aktivitas perbankan selalu berkaitan dalam bidang keuangan. Sehingga berbicara mengenai bank tidak terlepas dari masalah keuangan.

Aktivitas perbankan yang pertama adalah menghimpun dana dari masyarakat luas yang dikenal dengan istilah di dunia perbankan adalah *funding*. Pengertian menghimpun dana maksudnya adalah mengumpulkan atau mencari dana dengan cara membeli dari masyarakat luas. Jenis simpanan yang dapat dipilih oleh masyarakat adalah seperti giro, tabungan, dan deposito. Setelah

memperoleh dana dalam bentuk simpanan dari masyarakat, maka oleh perbankan dana tersebut diputar kembali atau dijual kembali ke masyarakat dalam bentuk pinjaman atau lebih dikenal dengan istilah kredit (lending). Dalam pemberian kredit juga dikenakan jasa pinjaman kepada penerima kredit (debitur) dalam bentuk bunga dan biaya administrasi. Sedangkan bagi bank yang berdasarkan prinsip syariah dapat berdasarkan bagi hasil atau penyertaan modal.

Besarnya bunga kredit sangat dipengaruhi oleh besarnya bunga simpanan. Semakin besar atau semakin mahal bunga simpanan, maka semakin besar pula bunga pinjaman dan demikian pula sebaliknya. Disamping bunga simpanan pengaruh besar kecil bunga pinjaman juga dipengaruhi oleh keuntungan yang diambil, biaya operasional yang dikeluarkan, cadangan resiko kredit macet, pajak serta pengaruh lainnya. Jadi dapat disimpulkan bahwa kegiatan menghimpun dana dan menyalurkan dana ini merupakan kegiatan utama perbankan.

## **2.1.2 Kredit**

### **2.1.2.1 Pengertian Kredit**

Kredit berasal dari bahasa Yunani, *credere*, yang berarti kepercayaan. Dengan demikian istilah kredit memiliki arti khusus, yaitu meminjamkan uang (penundaan pembayaran). Apabila orang mengatakan membeli secara kredit maka hal itu berarti si pemilik tidak harus membayarnya pada saat itu juga.

Menurut Undang-undang perbankan nomor 10 tahun 1998 kredit adalah *penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga.*

Menurut Hasibuan, (2000:46), bahwa kredit adalah semua jenis pinjaman uang atau barang yang wajib dibayar kembali bunganya oleh peminjam. Dalam hal ini, pihak bank memberi tarif bunga atau yang disebut bunga kredit dalam setiap permohonan kredit kepada pihak peminjam.

Menurut Rivai, (2006:4), kredit adalah penyerahan barang, jasa atau uang dari satu pihak (kreditur/ pemberi pinjaman) atas dasar kepercayaan kepada pihak

lain (nasabah atau penutang/ *borrower*) dengan janji membayar dari penerima kredit kepada pemberi kredit pada tanggal yang telah disepakati kedua belah pihak.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kredit adalah penyerahan nilai ekonomi sekarang atas kepercayaan dengan harapan mendapatkan kembali suatu nilai ekonomi yang sama di kemudian hari.

#### **2.1.2.2 Unsur-Unsur Kredit**

Dalam pemberian kredit, unsur kepercayaan adalah hal yang sangat mendasar yang menciptakan kesepakatan antara pihak yang memberikan kredit dan pihak yang menerima kredit untuk dapat melaksanakan hak dan kewajiban yang telah disepakati, baik dari jangka waktu pinjaman sampai masa pengembalian kredit serta balas jasa yang diperoleh. Maka unsur-unsur yang terkandung dalam pemberian fasilitas kredit adalah sebagai berikut (Kasmir, 2004:74-76) :

a. Kepercayaan

Yaitu suatu keyakinan pemberi kredit bahwa kredit yang diberikan akan benar-benar diterima kembali dimasa tertentu dimasa yang akan datang. Kepercayaan ini diberikan oleh pihak bank, dimana sebelumnya sudah dilakukan penelitian, penyelidikan tentang nasabah baik secara intern maupun eksteren.

b. Kesepakatan

Kesepakatan ini dituangkan dalam suatu perjanjian dimana masing-masing pihak menandatangani hak dan kewajibannya masing-masing.

c. Jangka Waktu

Jangka waktu ini mencakup masa pengembalian kredit yang telah disepakati. Jangka waktu tersebut bisa berbentuk jangka pendek, menengah, atau jangka panjang.

d. Resiko

Adanya suatu tenggang pengembalian akan menyebabkan suatu risiko tidak tertagihnya/macet pemberian kredit. Semakin panjang suatu kredit semakin

besar risikonya demikian pula sebaliknya. Resiko ini menjadi tanggungan bank, baik yang disengaja maupun tidak disengaja oleh nasabah.

e. Balas Jasa

Merupakan keuntungan atas pemberian suatu kredit atau jasa tersebut yang kita kenal dengan nama bunga.

### **2.1.2.3 Tujuan dan Fungsi Kredit**

Pemberian suatu fasilitas kredit mempunyai tujuan tertentu yang tidak akan terlepas dari misi bank tersebut didirikan. Adapun tujuan utama pemberian suatu kredit antara lain (Rivai, 2006):

1. Mencari keuntungan

Yaitu bertujuan untuk memperoleh hasil dari pemberi kredit tersebut. Hasil tersebut terutama dalam bentuk bunga yang diterima oleh bank sebagai balas jasa dan biaya administrasi kredit yang dibebankan kepada nasabah. Keuntungan ini penting untuk kelangsungan hidup bank.

2. Membantu usaha nasabah

Tujuan lainnya adalah untuk membantu usaha nasabah yang memerlukan dana, baik dana investasi maupun dana untuk modal kerja. Dengan dana tersebut pihak debitur akan dapat memperluas dan mengembangkan usahanya.

3. Membantu pemerintah

Bagi pemerintah semakin banyak kredit yang disalurkan oleh pihak perbankan, maka semakin baik, mengingat semakin banyak kredit berarti adanya peningkatan pembangunan di berbagai sektor.

Kemudian disamping tujuan diatas suatu fasilitas kredit memiliki fungsi sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan daya guna uang
2. Untuk meningkatkan peredaran dan lalu lintas uang
3. Untuk meningkatkan daya guna barang
4. Untuk meningkatkan peredaran barang
5. Sebagai alat stabilitas ekonomi
6. Untuk meningkatkan kegairahan berusaha

7. Untuk meningkatkan pemerataan pendapatan
8. Untuk meningkatkan hubungan internasional

#### **2.1.2.4 Jenis-Jenis Kredit**

Permohonan pengajuan kredit ditujukan untuk maksud yang berbeda-beda tergantung dari kebutuhan calon debitur. Untuk itu, bank pun menyesuaikan produk kredit yang ditawarkan dengan kebutuhan calon debitur.

Menurut Rivai (2006), jenis kredit yang disalurkan dapat dilihat dari berbagai segi yang salah satunya adalah jenis kredit menurut tujuan penggunaannya, terlihat sebagai berikut :

a. Kredit Modal Kerja/ Kredit Eksploitasi

Kredit Modal Kerja (KMK) adalah kredit untuk modal kerja perusahaan dalam rangka pembiayaan aktiva lancar perusahaan, seperti pembelian bahan baku/mentah, bahan penolong/pembantu, barang dagangan, biaya eksploitasi barang modal, piutang dan lain-lain

b. Kredit Investasi

Kredit Investasi adalah kredit (berjangka menengah atau panjang) yang diberikan kepada usaha-usaha guna merehabilitasi, modernisasi, perluasan ataupun pendirian proyek baru, misalnya untuk pembelian mesin-mesin, bangunan dan tanah untuk pabrik.

c. Kredit Konsumsi

Kredit Konsumsi adalah kredit yang diberikan bank kepada pihak ketiga/perorangan (termasuk karyawan bank itu sendiri) untuk keperluan konsumsi berupa barang atau jasa dengan cara membeli, menyewa atau dengan cara lain. Kredit yang termasuk dalam kredit konsumsi ini adalah kredit kendaraan pribadi, kredit perumahan, kredit untuk pembayaran sewa/kontrak rumah, dan pembelian alat-alat rumah tangga. Dalam kelompok ini termasuk juga kredit profesi untuk pengembangan profesi tertentu seperti, dokter, akuntan, notaris, dan lain-lain yang dijamin dengan pendapatan dari profesinya serta barang-barang yang dibeli dengan kredit tersebut.

#### **2.1.2.5 Prinsip-Prinsip Pemberian Kredit**

Dalam melakukan penilaian kriteria-kriteria serta aspek penilaiannya tetap sama. Begitu pula dengan ukuran-ukuran yang ditetapkan sudah menjadi standar penilaian setiap bank. Biasanya kriteria penilaian yang harus dilakukan oleh bank untuk mendapatkan nasabah yang benar-benar menguntungkan dilakukan dengan analisis 5C dan 7P.

Metode analisis 5 C adalah sebagai berikut (Rivai, 2006) :

##### *1. Character*

Suatu keyakinan bahwa sifat atau watak dari orang-orang yang akan diberikan kredit benar-benar dapat dipercaya, hal ini tercermin dari latar belakang si nasabah baik dari pekerjaan maupun yang bersifat pribadi seperti : gaya hidup, keadaan keluarga dsbnya. Ini semua ukuran “kemauan” membayar.

##### *2. Capacity*

Untuk melihat nasabah dalam kemampuannya dalam bidang bisnis yang dihubungkan dengan pendidikannya, kemampuan bisnis juga diukur dengan kemampuannya dalam memahami tentang ketentuan-ketentuan pemerintah. Begitu pula dengan kemampuannya dalam menjalankan usahanya selama ini. Pada akhirnya akan terlihat “kemampuannya” dalam mengembalikan kredit yang telah disalurkan.

##### *3. Capital*

Untuk melihat penggunaan modal apakah efektif, dilihat laporan keuangan (neraca dan laporan laba rugi) dengan melakukan pengukuran seperti dari segi *likuiditas*, *solvabilitas*, *rentabilitas*, dan ukuran lainnya. Capital juga harus dilihat dari sumber mana saja modal yang ada sekarang ini.

##### *4. Collateral*

Merupakan jaminan yang diberikan calon nasabah baik yang bersifat fisik maupun non fisik. Jaminan hendaknya melebihi jumlah kredit yang diberikan. Jaminan juga harus diteliti keabsahannya, sehingga jika terjadi suatu masalah, maka jaminan yang dititipkan akan dapat dipergunakan secepat mungkin.



#### 5. *Condition*

Dalam menilai kredit hendaknya juga dinilai kondisi ekonomi dan politik sekarang dan dimasa yang akan datang sesuai sektor masing-masing, serta prospek usaha dari sektor yang ia jalankan. Penilaian prospek bidang usaha yang dibiayai hendaknya benar-benar memiliki prospek yang baik, sehingga kemungkinan kredit itu bermasalah kecil.

Metode analisis 7 P adalah sebagai berikut (Rivai, 2006) :

##### 1. *Personality*

Menilai nasabah dari segi kepribadian atau tingkah lakunya sehari-hari maupun masa lalunya. Selain itu juga mencakup sikap, emosi, tingkah laku dan tindakan nasabah dalam menghadapi masalah.

##### 2. *Party*

Mengklasifikasikan nasabah ke dalam klasifikasi atau golongan-golongan tertentu berdasarkan modal, loyalitas, serta karakternya, sehingga nasabah akan mendapatkan fasilitas yang berbeda pula.

##### 3. *Perpose*

Yaitu untuk mengetahui tujuan nasabah dalam mengambil kredit, termasuk jenis kredit yang diinginkan nasabah.

##### 4. *Prospect*

Yaitu untuk menilai usaha nasabah di masa yang akan datang menguntungkan atau tidak, atau dengan kata lain mempunyai prospek atau tidak.

##### 5. *Payment*

Merupakan ukuran bagaimana cara nasabah mengembalikan kredit yang diambil atau dari sumber mana saja dana untuk pengembalian kredit.

##### 6. *Profitability*

Untuk menganalisis bagaimana kemampuan nasabah dalam mencari laba. *Profitability* diukur dari periode apakah akan tetap sama atau akan semakin meningkat, apalagi dengan tambahan kredit yang diperolehnya.

## 7. *Protection*

Tujuannya adalah bagaimana menjaga agar usaha dan jaminan mendapatkan perlindungan. Perlindungan dapat berupa jaminan barang atau orang atau jaminan asuransi.

### **2.1.3 Kebijakan Kredit**

Bank harus memperhatikan asas-asas perkreditan yang sehat dalam setiap pelaksanaan perkreditannya. Hal ini disebabkan karena kredit yang diberikan oleh bank mengandung risiko. Salah satu upaya untuk lebih mengarahkan agar perkreditan bank telah didasarkan pada prinsip yang sehat, yaitu melalui kebijakan perkreditan yang sehat.

Menurut Rivai (2006:97) ketentuan kebijakan kredit perlu ditetapkan agar setiap bank memiliki dan menerapkan kebijakan kredit yang baik, antara lain :

1. Mampu mengawasi portofolio kredit secara keseluruhan dan menetapkan standar dalam proses pemberian kredit secara individual.
2. Memiliki standar/ukuran yang mengandung pengawasan intern pada semua tahapan proses perkreditan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2000) kebijaksanaan perkreditan antara lain :

1. *Bankable*, artinya kredit yang akan dibiayai hendaknya memenuhi kriteria :
  - a. *Safety*, yaitu dapat diyakini kepastian pembayaran kembali kredit sesuai jadwal dan jangka waktu kredit.
  - b. *Effectiveness*, artinya kredit yang diberikan benar-benar digunakan untuk pembiayaan, sebagaimana dicantumkan dalam proposal kreditnya.
2. Kebijaksanaan Investasi merupakan penanaman dana yang selalu dikaitkan dengan sumber danaa bersangkutan. Investasi dana ini disalurkan dalam bentuk antara lain :
  - a. Investasi Primer, yaitu investasi yang dilakukan untuk pembelian sarana dan prasarana bank seperti pembelian kantor, mesin dan ATK. Dana ini harus berasal dari dana sendiri karena sifatnya tidak produktif dan jangka waktunya panjang.

- b. Investasi Sekunder, yaitu investasi yang dilakukan dengan menyalurkan kredit kepada masyarakat. Investasi ini sifatnya produktif. Jangka waktu penyaluran kreditnya harus disesuaikan dengan lamanya tabungan agar likuiditas bank tetap terjamin.
- c. Kebijakan risiko, maksudnya dalam penyaluran kreditnya harus memperhitungkan secara cermat indikator yang dapat menyebabkan resiko macetnya kredit dan menetapkan cara-cara penyelesaiannya.
- d. Kebijakan penyebaran kredit, maksudnya kredit harus disalurkan kepada beraneka ragam sektor ekonomi, dan dengan jumlah peminjam yang banyak.
- e. Kebijakan tingkat bunga, maksudnya dalam memberikan kredit harus memperhitungkan situasi moneter, kondisi perekonomian, persaingan antar bank, dan tingkat inflasi untuk menetapkan suku bunga kredit.

#### **2.1.4 Faktor Penting Dalam Kebijakan Kredit**

Menurut Rivai, (2006:97), faktor-faktor penting dalam kebijakan kredit adalah:

- a. Kredit yang diberikan bank mengandung risiko, sehingga dalam pelaksanaannya bank harus memerhatikan asas-asas perkreditan yang sehat.
- b. Salah satu upaya untuk lebih mengarahkan agar perkreditan bank telah didasarkan pada prinsip yang sehat, yaitu melalui kebijakan perkreditan yang jelas.
- c. Kebijakan perkreditan bank berperan sebagai panduan dalam pelaksanaan semua kegiatan perkreditan bank.
- d. Untuk memastikan bahwa semua bank telah memiliki kebijakan perkreditan yang sehat, maka perlu berpedoman pada ketentuan yang ditetapkan Bank Indonesia.
- e. Kebijakan perkreditan perbankan dikatakan baik bila minimal kebijakan tersebut mencakup :
  - 1) Prinsip kehati-hatian perkreditan

- 2) Organisasi dan manajemen perkreditan
- 3) Kebijakan persetujuan perkreditan
- 4) Dokumentasi dan administrasi
- 5) Pengawasan kredit
- 6) Penyelesaian kredit bermasalah

### **2.1.5 Prosedur dalam Pemberian Kredit**

Prosedur pemberian dan penilaian kredit oleh dunia perbankan secara umum antar bank yang satu dengan bank yang lain tidak jauh berbeda. Yang menjadi perbedaan mungkin hanya terletak dari prosedur dan persyaratan yang ditetapkannya dengan pertimbangan masing-masing. Prosedur pemberian kredit secara umum dapat dibedakan antara pinjaman perseorangan dengan pinjaman oleh suatu badan hukum. Kemudian dapat pula ditinjau dari segi tujuannya apakah untuk konsumtif atau produktif.

#### **1. Tahapan prakarsa dan analisis permohonan kredit**

Tahapan ini dilakukan oleh pejabat pemrakarsa kredit, yang meliputi beberapa kegiatan berikut (Hasibuan, 2000):

- a) Kegiatan prakarsa permohonan kredit. Kegiatan pada tahap ini antara lain adalah penerimaan permohonan kredit dari nasabah atau memprakarsai permohonan kredit, baik untuk permohonan kredit baru, perpanjangan kredit, perubahan jumlah kredit, perubahan syarat kredit, restrukturisasi maupun penyelesaian kredit. Permohonan kredit diajukan secara tertulis dan menggunakan format yang telah ditentukan oleh bank yang memuat informasi lengkap mengenai kondisi pemohon/calon nasabah termasuk riwayat kreditnya pada bank lain (kalau ada). Pejabat pemrakarsa kredit selanjutnya kemudian melakukan kegiatan pencarian informasi selengkap-lengkapnya dari berbagai sumber mengenai pemohon.
- b) Kegiatan analisis dan evaluasi kredit. Dari data dan informasi yang diperoleh pejabat pemrakarsa melakukan analisis dan evaluasi tingkat risiko kredit. Analisis dan evaluasi kredit dituangkan dalam format yang telah ditetapkan oleh bank dan disesuaikan dengan jenis kreditnya. Dalam

analisis tersebut sekurang-kurangnya mencakup informasi tentang identitas pemohon, tujuan permohonan kredit, dan riwayat hubungan bisnis dengan bank. Analisis kredit yang dilakukan oleh pejabat pemrakarsa kredit meliputi analisis 5C yang terdiri dari analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis kualitatif dilakukan terhadap kualitas dan stabilitas usaha dengan mempertimbangkan posisi pasar dan persaingan, prospek usaha, karakter pemohon, latar belakang dan kualitas manajemennya. Analisis kuantitatif dilakukan dengan cara menganalisis kondisi keuangan pemohon untuk mengetahui usulan kredit yang dapat diterima atau ditolak.

- c) Perhitungan kebutuhan kredit. Perhitungan kebutuhan kredit dimaksudkan untuk mengetahui secara pasti kredit yang benar-benar dibutuhkan oleh pemohon, hal ini dimaksudkan agar tidak terjadi kelebihan kredit yang penggunaannya diluar usaha atau terjadi kekurangan kredit sehingga usaha tidak berjalan. Apabila dipandang perlu untuk mengetahui kepastian kredit yang dibutuhkan pemohon, bank dapat meminta studi kelayakan yang dibuat oleh konsultan atas beban biaya pemohon.
- d) Pembagian risiko kredit. Dalam upaya mengurangi risiko kredit yang harus ditanggung, bank membagi risiko tersebut dengan perusahaan asuransi, yaitu dengan melakukan asuransi kredit, asuransi kerugian maupun asuransi jiwa debitur.
- e) Negoisasi kredit. Setelah kegiatan-kegiatan diatas, langkah berikutnya adalah menguji kekuatan, kelemahan dan identifikasi risiko yang merupakan kesimpulan dari seluruh analisis kredit. Kesimpulan tersebut harus mencakup hal-hal sebagai berikut: pejabat pemrakarsa dapat menyimpulkan bahwa usaha debitur yang akan dibiayai mempunyai kemampuan untuk mengembalikan pinjaman, identifikasi risiko-risiko yang akan mengancam kelangsungan usaha pemohon atau merupakan titik kritis dari usaha yang akan dibiayai, serta melakukan antisipasi terhadap risiko-risiko tersebut yang dituangkan dalam syarat dan ketentuan kredit.

Setelah langkah-langkah tersebut dilakukan selanjutnya pejabat pemrakarsa kredit melakukan negosiasi dengan calon nasabah.

2. Tahapan pemberian rekomendasi kredit (Hasibuan, 2000)

Rekomendasi kredit dibuat oleh pejabat perekomendasi kredit berdasarkan analisis/evaluasi yang dibuat oleh pemrakarsa kredit. Dalam memberikan rekomendasi kredit, pejabat perekomendasi dapat meminta kelengkapan data dan analisis lebih lanjut dari pejabat pemrakarsa kredit. Disamping itu juga pejabat perekomendasi kredit dapat juga melakukan kunjungan ke lapangan untuk meyakinkan data/keterangan-keterangan yang telah disajikan akurat.

3. Tahapan pemberian keputusan

Pemberian putusan kredit hanya dapat dilakukan oleh pejabat pemutus kredit atau komite kredit yang diberikan kewenangan memutus kredit dari direksi bank. Sebelum memberikan putusan kredit pejabat pemutus kredit harus memeriksa dan meneliti kelengkapan paket kredit.

4. Tahapan persetujuan pencairan kredit

Pencairan kredit dapat dilakukan setelah intruksi pencairan kredit ditandatangani oleh pejabat yang berwenang, yaitu pejabat administrasi kredit sebagai pembuat intruksi dan disetujui oleh pimpinan unit kerja yang bersangkutan. Adapun syarat untuk menerbitkan intruksi pencairan kredit adalah surat pencairan kredit dan surat perjanjian *accessoir* yang mengikutinya telah ditandatangani secara sah oleh pihak-pihak yang bersangkutan, semua dokumen yang telah ditetapkan dalam putusan kredit telah lengkap dan telah diperiksa keabsahannya dan telah memberikan perlindungan bagi bank, serta semua biaya-biaya yang berkaitan dengan pemberian kredit telah dilunasi oleh pemohon.

## **2.2 Kredit Bermasalah (*Non Performing Loan*)**

### **2.2.1 Pengertian Kredit Bermasalah**

Kredit bermasalah secara umum adalah semua kredit yang mengandung resiko tinggi atau kredit bermasalah adalah kredit- kredit bermasalah adalah

kredit-kredit yang mengandung kelemahan atau tidak memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan oleh bank (Arthesa, dkk, 2006:181).

Kredit bermasalah (*non performing loan*) adalah suatu keadaan dimana nasabah sudah tidak sanggup membayar sebagian atau seluruh kewajibannya kepada bank seperti yang telah diperjanjikannya. Kredit bermasalah menurut ketentuan Bank Indonesia merupakan kredit yang digolongkan ke dalam kolektibilitas Lancar (L), Dalam Perhatian Khusus (DPK), Kurang Lancar (KL), Diragukan (R) dan Macet (M). Rasio *Non Performing Loan* (NPL) ini dapat diformulasikan sebagai berikut :

$$NPL = \frac{Kredit\ Bermasalah}{Kredit\ yang\ disalurkan} \times 100\%.....(1)$$

### 2.2.2 Penggolongan Kredit Atau Nasabah Bermasalah

Menurut Rivai, (2006:476), kredit atau nasabah bermasalah terbagi berdasarkan :

#### a. Iktikad nasabah

Untuk menyelesaikan kredit bermasalah, dinilai berdasarkan penilaian mengenai kemauan dan kesediaannya untuk :

1. Berinsiatif dan aktif melakukan negoisasi dengan baik.
2. Melakukan *full disclosure* mengenai keadaan perusahaan dan grupnya kepada nasabah.
3. Memikul beban kerugian yang akan ditetapkan sebagai hasil negoisiasi.
4. Mempunyai rencana restrukturasi aan menyampaikan rencana restrukturisasi untuk dibicarakan dengan baik.

#### b. Prospek usaha nasabah

1. Potensi perusahaan atau nasabah untuk menghasilkan arus kas (*net cash flow*) yang positif.
2. Dampak multiplier yang dapat mempengaruhi perkembangan industri lainnya.
3. Tenaga kerja yang dikerjakan.

4. Prospek pasar produk atau jasa yang dihasilkan.
  5. Peluang peningkatan efisiensi dan daya saing.
- c. Kredit bermasalah yang masih mempunyai prospek

Kredit bermasalah yang masih mempunyai prospek adalah kredit yang diberikan kepada nasabah yang sedang mengalami kesulitan yang setelah diidentifikasi dan dievaluasi permasalahannya disimpulkan bahwa nasabah masih mempunyai harapan untuk diperbaiki kolektibilitas kreditnya.

- d. Kredit bermasalah yang sudah tidak mempunyai prospek

Kredit bermasalah yang tidak mempunyai prospek adalah kredit yang diberikan kepada nasabah yang mengalami kesulitan yang setelah diidentifikasi dan dievaluasi permasalahannya, disimpulkan bahwa nasabah sudah tidak ada harapan lagi untuk diperbaiki kolektibilitas kreditnya dan sumber pelunasan kreditnya hanya diharapkan dari usaha lain atau menjual jaminan atau kekayaan perusahaan.

### 2.2.3 Penyebab Kredit Macet

Secara garis besar, penyebab kredit macet adalah faktor eksternal dan internal. Tabel 2.1 merangkum berbagai penyebab kredit macet.

**Tabel 2.1**  
Penyebab Kredit Macet

Klasifikasi	Kemungkinan Penyebab
Faktor Eksternal	Lingkungan usaha debitur
	Musibah (kebakaran, bencana alam) atau kegagalan usaha
Faktor Internal	Itikad yang kurang baik dari pemilik, pengurus dan pegawai bank

Sumber: Disarikan dari Djiwandono (1994)



Kendati kredit macet telah banyak diidentifikasi, dalam praktek tidak muda mencari jalan keluarnya. Bank Indonesia telah melakukan beberapa langkah strategis untuk mengatasi kredit bermasalah., yaitu: (1) membantu perbankan dalam menyelesaikan kredit bermasalah; (2) meningkatkan pembinaan bank bermasalah; (3) mencegah terjadinya kredit bermasalah di masa mendatang.

Kredit bermasalah merupakan kondisi yang sangat ditakuti oleh setiap pegawai bank, karena dengan adanya kredit bermasalah tersebut akan menyebabkan menurunnya pendapatan bank, yang selanjutnya kemungkinan terjadinya penurunan laba. Adapun berapa hal yang menjadi penyebab timbulnya kredit bermasalah (Rivai, 2006:478) adalah sebagai berikut :

a. Karena kesalahan Bank

1. Kurang pengecekan terhadap latar belakang calon nasabah.
2. Kurang tajam dalam menganalisis terhadap maksud dan tujuan penggunaan kredit dan sumber pembayaran kembali.
3. Kurang pemahaman terhadap kebutuhan keuangan yang sebenarnya dari calon nasabah dan manfaat kredit yang diberikan.
4. Kurang mahir dalam menganalisis laporan keuangan calon nasabah.
5. Kurang lengkap mencantumkan syarat-syarat.
6. Terlalu agresif.
7. Pemberian kelonggaran terlalu banyak.
8. Kurang Pengalaman dari pejabat kredit atau account officer.
9. Pejabat kredit atau *account officer* mudah dipengaruhi diintimidasi atau dipaksa oleh calon nasabah.
10. Kurang berfungsinya *credit recovery officer*.
11. Kenyakinan yang berlebihan.
12. Kurang mengadakan kunjungan *on the spot* pada lokasi perusahaan nasabah.
13. Kurang mengadakan kontak dengan nasabah.
14. Pemberian kredit terlalu banyak tanpa disadari.

b. Karena kesalahan nasabah.

1. Nasabah tidak kompeten.

2. Nasabah tidak atau kurang pengalaman.
3. Nasabah kurang memberikan waktu untuk usahanya.
4. Nasabah tidak jujur.
5. Nasabah serakah.

c. Faktor eksternal

Akibat perusahaan pada *external environment* diidentifikasi penyebab timbulnya kredit bermasalah, seperti perubahan-perubahan *political* dan *legal environment*, *deregulasi sector real*, *financial* dan ekonomi menimbulkan pengaruh yang merugikan kepada seorang nasabah. *Problem loan* akan timbul oleh *external environment* sebagai akibat gagalnya pengelola dengan tepat mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut, (Rivai, 2006:479), seperti :

1. Kondisi perekonomian
2. Perubahan- perubahan peraturan
3. Bencana alam

#### **2.2.4 Penyelamatan Kredit Macet**

Penyelamatan terhadap kredit macet dilakukan dengan beberapa metode (Kasmir, 2004:103-104), yaitu :

a. *Rescheduling*, yaitu dengan cara :

1. Memperpanjang jangka waktu kredit

Dalam hal ini si debitur diberikan keringanan dalam masalah jangka waktu kredit dari 6 bulan menjadi satu tahun sehingga si debitur mempunyai waktu yang lebih lama untuk mengembalikannya.

2. Memperpanjang jangka waktu angsuran

Memperpanjang angsuran hampir sama dengan jangka waktu kredit. Dalam hal ini jangka waktu angsuran kredit diperpanjang pembayarannya, misalnya dari 36 kali menjadi 48 kali dan hal ini tentu saja jumlah angsuran pun menjadi mengecil seiring dengan penambahan jumlah angsuran.

- b. *Reconditioning*, dengan cara mengubah persyaratan yang ada seperti :
1. Kapitalisasi bunga, yaitu dengan cara bunga dijadikan hutang pokok.
  2. Penundaan pembayaran bunga sampai waktu tertentu. Maksudnya hanya bunga yang dapat ditunda pembayarannya, sedangkan pokok pinjamannya tetap harus dibayar seperti biasa.
  3. Penurunan suku bunga, maksudnya agar lebih meringankan beban nasabah. Sebagai contoh jika bunga pertahun sebelumnya dibebankan 17% diturunkan menjadi 15% hal ini tergantung dari pertimbangan bank bersangkutan.
  4. Pembebasan bunga, dalam pembebasan suku bunga diberikan kepada nasabah dengan pertimbangan nasabah sudah tidak akan mampu lagi membayar kredit tersebut.
- c. *Restructuring*, yaitu dengan cara :
1. Menambah jumlah kredit.
  2. Menambah *equity* yaitu: dengan menyetor uang tunai dan tambahan dari pihak pemilik
- d. *Kombinasi*
- Merupakan kombinasi dari ketiga jenis metode yang di atas.
- e. Penyitaan jaminan
- Merupakan jalan terakhir apabila nasabah sudah benar-benar tidak punya itikad baik atau sudah tidak mampu lagi untuk membayar semua hutang-hutangnya.

Kredit yang disalurkan dikatakan bermasalah jika pengembaliannya terlambat dibanding jadwal yang direncanakan, bahkan tidak dikembalikan sama sekali. Dalam konteks Indonesia (*non performing loans*) dapat dikelompokkan menjadi kredit tak lancar dan kredit macet.

### 2.3 Real Estate

- 1) “*Real estate is the national stock of buildings, the land on which they are built, and all vacant land. these buildings are used either by firms, government, non-profit organizations, and so on as workplaces or by households as places of residence*” (*urban economics and real estate markets, 1996*).
- 2) Menurut <http://forum.detik.com/showthread.php?p=3968967>, *Real estate* berasal dari serapan bahasa Inggris dalam kata yang persis sama, yang sebenarnya juga merupakan kata serapan yang pada mulanya bersumber dari bahasa Spanyol. *Real* = royal = kerajaan, *Estate* = tanah (pertanian/kebun), sehingga bisa diartikan sebagai suatu kawasan tanah yang dikuasai oleh raja, bangsawan, dan *landlord* (tuan tanah pada jaman feodal di abad pertengahan) atau yang dikuasai oleh para konglomerat, orang kaya dan rakyat jelata pada umumnya walaupun dalam porsi yg sangat timpang dan kecil (di jaman industri dan jaman informasi saat ini) jadi jelas disini baik kata properti dan *real estate* merujuk kepada pengertian yg sama yaitu bangunan (baik berupa hak kepemilikannya beserta tanah dimana dia berdiri).
- 3) Namun akhir akhir ini telah terjadi pergeseran makna (yang sebenarnya tidak berarti negatif), properti lebih mengarah kepada suatu bangunan *single* atau masif , misal 1 unit rumah sederhana tipe 36, atau sebuah rumah mewah seorang konglomerat dengan halaman seluas berhektar hektar dan harga puluhan milyar rupiah, atau 1 unit ruko, atau 1 *building* setinggi 30 lantai, atau 1 kompleks *mall* atau 1 kompleks hotel, dan sebagainya.
- 4) Arti properti lebih mengarah kepada suatu bangunan yang lebih banyak/dominan (baik dari segi harga atau volumenya) komposisi bangunannya itu sendiri dibanding tanahnya. Sedangkan *real estate* lebih diartikan suatu kompleks bangunan yang memiliki *landscape* (tanah dan lingkungannya : taman, jalan, saluran air) dengan komposisi yang dominan, contoh praktis istilah ini apabila kita menyebut 1 kata *real estate*

orang awam kebanyakan akan membayangkan suatu kawasan perumahan yang luas dan indah, contoh idealnya adalah karya-karya kompleks kota mandiri begawan *real estate* Indonesia Ir. Ciputra.

### **BAB III**

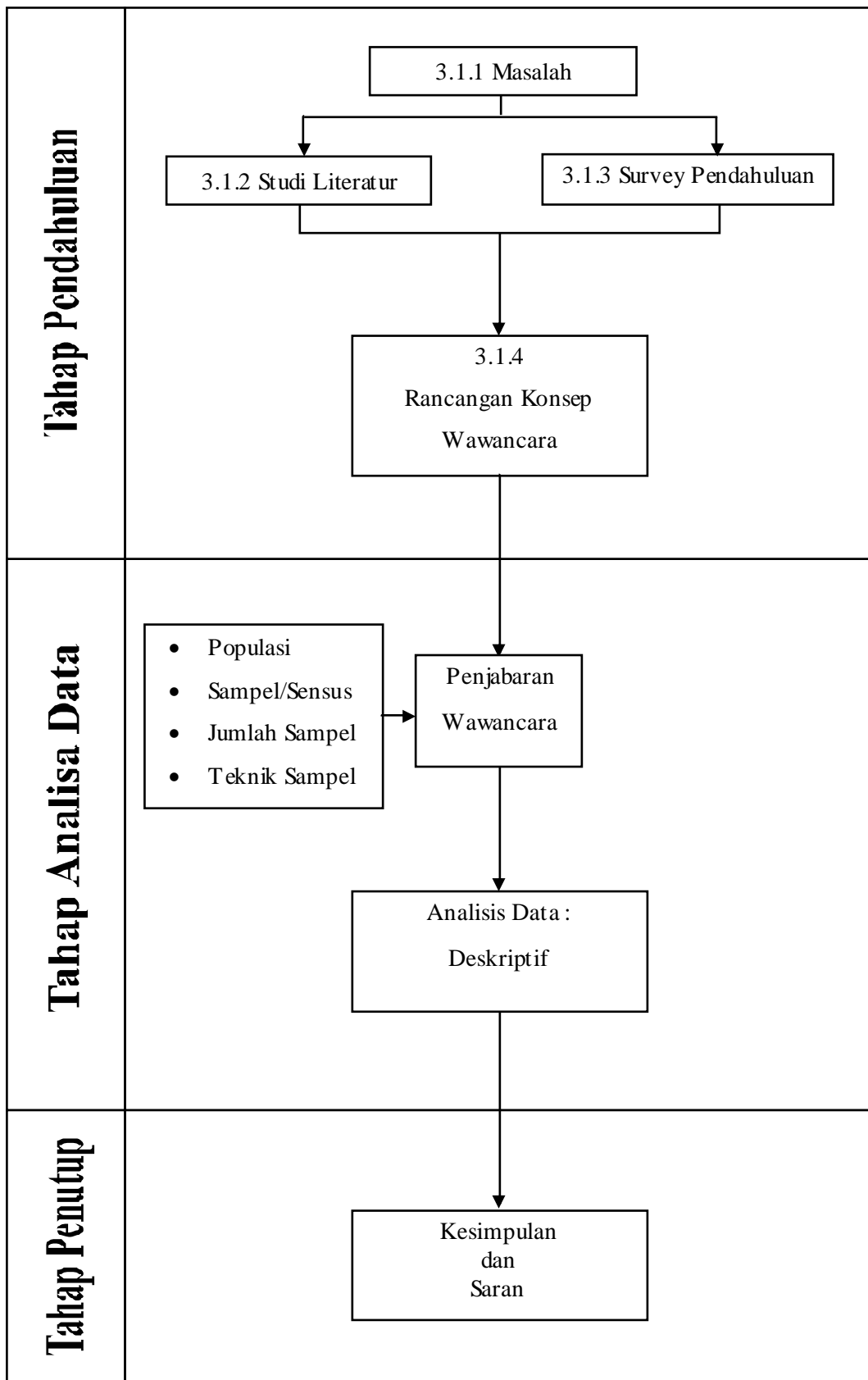
## **METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini akan diberikan gambaran mengenai langkah-langkah penelitian sistematis sehingga akan memudahkan dalam melaksanakan penelitian.

Penelitian merupakan proses yang panjang yang berawal dari minat untuk mengetahui fenomena tertentu dan selanjutnya menjadi gagasan, konseptualisasi dan seterusnya. Untuk mendapatkan hasil yang baik, suatu penelitian harus direncanakan dengan baik. Karena itu metodologi yang menggambarkan bagaimana jalannya proses penelitian tersebut harus dirancang secermat mungkin.

Proses penelitian ini merupakan suatu proses yang terdiri dari tahap-tahap yang saling terkait secara sistematis satu dengan yang lain. Hasil dari suatu tahap akan menjadi masukan bagi tahap berikutnya. Sementara itu masing-masing tahap itu sendiri terdiri dari langkah-langkah penelitian yang akan menguraikan sistematika penelitian secara lebih mendetail. Tahapan penelitian tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.1.

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu kegiatan meliputi pengumpulan data dalam rangka menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan yang menyangkut keadaan pada waktu yang sedang berjalan dari suatu pokok penelitian. Seperti kita ketahui bahwa metode deskriptif dirancang untuk mengumpulkan informasi tentang keadaan nyata sekarang (sementara berlangsung), dengan jenis penelitian deskriptif analisis dokumen. Analisis dokumen dengan pengertian bahwa penelitian meliputi pengumpulan informasi melalui pengujian arsip dan dokumen.



**Gambar 3.1 Tahapan Metodologi Penelitian**

### **3.1 Tahap Studi Pendahuluan**

Tahap ini merupakan tahap awal dari penelitian . Tahap ini berupa studi literatur dan *survey* pendahuluan pada objek yang akan diteliti. Keterkaitan dasar teoritis dan temuan masalah serta hal-hal yang dapat diteliti lebih lanjut yang ada di lapangan merupakan bagian dasar dari langkah awal penelitian.

#### **3.1.1 Perumusan Masalah**

Perumusan masalah disusun berdasarkan latar belakang dari masalah yang ada. Kemudian ditentukan metode yang tepat dalam menyelesaikan permasalahan tersebut.

#### **3.1.2 Studi Literatur**

Sebagai langkah awal dari penelitian ini adalah studi literatur (*Library Research*), hal ini dilakukan untuk mencari teori-teori pendukung yang digunakan untuk merumuskan permasalahan, dan menetapkan tujuan penelitian. Langkah ini juga merupakan usaha untuk memahami konsep dasar teori-teori yang berhubungan dengan penelitian, yaitu memberikan gambaran teori pendekatan serta metode-metode analisis pemecahan permasalahannya. Dari hasil studi literatur ini pula dapat digunakan sebagai petunjuk pencari jenis data-data yang akan dicari dan berbagai informasi lainnya yang terkait. Jadi langkah ini diperlukan agar dalam pembahasan permasalahan secara keseluruhan nantinya dilandasi oleh dasar teori yang jelas dan terarah.

Studi literatur didapatkan dari buku-buku, jurnal-jurnal ilmiah, artikel majalah, penelitian sebelumnya, intranet perusahaan maupun dari internet. Hasil dari tahap ini terlihat pada Bab II (Tinjauan Pustaka) dalam laporan penelitian ini.

#### **3.1.3 Survey Pendahuluan**

Langkah ini merupakan studi pengenalan dari obyek penelitian yang menjadi tempat penelitian. Dengan *survey* terhadap obyek penelitian, diharapkan dapat diketahui permasalahan yang ada pada obyek penelitian.



### **3.1.4 Rancangan Konsep Wawancara**

Tahap ini adalah tahap awal sebelum melakukan wawancara dengan tujuan agar dalam wawancara tidak ada hal-hal penting yang terlewatkan dan terbagi atas kategori sebagai berikut :

- Jenis-jenis kredit.
- Prosedur pengajuan kredit.
- Kolektibilitas kredit.
- Pengelolaan kredit.

Draft wawancara dibuat dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan terkait maksud dan tujuan penelitian. Adapun detail draft wawancara dapat dilihat pada Lampiran 1.

## **3.2 Tahap Analisa Data**

Pada tahap ini dibahas mengenai bagaimana langkah-langkah yang akan diambil untuk memecahkan permasalahan meminimalisasi resiko kredit macet di industri *real estate*.

Adapun langkah langkah yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **1. Data Reduksi**

Data yang diperoleh di lapangan jumlahnya cukup banyak, sehingga perlu untuk dicatat dengan teliti dan terinci. Dalam hal ini peneliti melakukan reduksi data dengan cara pengumpulan, merangkum hal hal pokok kemudian memfokuskan pada data Manajemen Kredit Pemilikan Rumah.

### **2. Data Display**

Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk tabel, gambar, dan grafik serta uraian singkat yang menjelaskan masing masing kategori.

### **3.2.1 Wawancara**

Wawancara, menurut Nasir (2005:194) metode wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka dengan pihak yang bersangkutan. Dalam hal ini penulis

mengajukan pertanyaan atau berkomunikasi secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait. Pada permasalahan manajemen kredit yang ada di Bank “ABC”.

Populasi dalam penelitian ini adalah beberapa karyawan dibagian Kredit Pemilikan Rumah (KPR) di Bank “ABC” Surabaya. Sedangkan jumlah sampel diambil untuk penelitian ini adalah terdiri dari 4 orang responden dari bagian KPR Bank “ABC” Surabaya.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, dimana 4 orang responden tersebut merupakan pakar atau ahli yang cukup berkompeten di bidang Kredit Pemilikan Rumah (KPR) di Bank “ABC” Surabaya.

Draf wawancara diberikan pada empat orang karyawan bidang KPR di Bank “ABC” diantaranya adalah responden 1 seorang *Secured Loan Manager*, responden 2 seorang *Credit Analys*, responden 3 seorang *Secured Loan Officer*, dan responden 4 seorang Admin Kredit.

### **3.2.2 Analisis Deskriptif**

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka jenis penelitian ini dapat dikategorikan kedalam jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Dengan menggunakan teknik wawancara, yang bertujuan untuk mendiskriptifkan pelaksanaan manajemen kredit pemilikan rumah terhadap penurunan terjadinya kredit macet pada bank “ABC “. Dengan menggunakan metode penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan (Arikunto, 2000:309). Tahap ini merupakan tahap lanjutan yang didalamnya memuat pembahasan mengenai teknik pengolahan data internal perusahaan beserta pengembangan analisis berdasarkan informasi yang telah diperoleh dalam hasil wawancara dan studi literatur.

Langkah langkah menganalisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Memeriksa data yang telah terkumpul dari hasil wawancara dan dokumentasi dari obyek penelitian, apakah data tersebut sudah lengkap sehingga siap untuk

diproses lebih lanjut. Dengan memeriksa data wawancara yang dilakukan di Bank “ABC”.

2. Mereduksi data data yang terkumpul sesuai dengan permasalahan yang ada, yaitu proses pemilihan, penyederhanaan data dan membuat rangkuman inti dari data yang telah diklasifikasi. Dari hasil wawancara, setelah itu memilah milah data yang didapat dari perencanaan hingga pengendalian kredit macet.
3. Penyajian data berupa teori teori yang sesuai dengan permasalahan yang ada, yaitu setelah data dianalisis dan diinterpretasikan, selanjutnya disajikan dalam bentukuraian yang mengungkapkan teori teori dari manajemen kredit yang menggunakan 5C yaitu *Character, Capacity, Capital, Collaterall, Condition*.
4. Penafsiran kembali secara deskriptif. Mendeskriptifkan bagaimana upaya upaya manajemen kredit dalam penurunan terjadinya kredit macet.
5. Pengulasan kembali langkah pertama sampai keempat. Mengulas kembali data-data yang sudah diperoleh dari data yang dikumpulkan dari wawancara hingga menafsirkan kembali bagaimana manajemen kredit yang ada di Bank “ABC”.

### **3.3 Tahap Penutup**

Memberikan ringkasan ulang atau kesimpulan terutama mengenai hal-hal penting yang menjadi tujuan penelitian yang dilakukan. Selain itu juga memberikan saran-saran/rekomendasi penyempurnannya.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Setelah menentukan metodologi penelitian sesuai pada Bab III, selanjutnya adalah tahap pengumpulan data dan identifikasi kondisi awal yang akan dijelaskan sebagai berikut :

#### **4.1 Analisis Data Penelitian**

##### **4.1.1 Proses Wawancara**

Data yang digunakan untuk analisis penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara karyawan Bank “ABC” dengan profil responden sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
Profil Responden

<b>Responden</b>	<b>Posisi</b>	<b>Lama Bekerja</b>	<b>Edukasi</b>
1	Secure Loan Manager (SLM)	5 tahun	Sarjana Ekonomi
2	Analisis Kredit	3 tahun	Sarjana Ekonomi
3	Secure Loan Officer (SLO)	5 tahun	Sarjana Ekonomi
4	Admin Kredit	5 tahun	Sarjana Ekonomi

Sumber : Bank ABC Surabaya (data diolah sendiri)

##### **4.1.2 Data Penelitian**

Data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan empat orang responden adalah meliputi :

1. Data Kolektibilitas tahun 2009 – 2011.
2. Data Kolektibilitas tahun 2007 – 2008.
3. Data Penilaian terhadap calon Debitur tahun 2007- 2011 dengan menerapkan 5C.
4. Struktur Organisasi.
5. Data faktor penyebab terjadinya kredit macet.

#### 4.1.2.1 Data Kolektibility

**Tabel 4.2**

Kolektibility Kredit Bank “ABC” 2007-2008  
(dalam rupiah)

Kolektibility	2007	2008
<b>Lancar</b>	5.170.965.000	3.997.411.000
<b>Dalam Perhatian Khusus</b>	3.242.182.000	3.171.965.000
<b>Kurang Lancar</b>	4.288.793.000	4.001.235.000
<b>Diragukan</b>	7.564.384.000	5.785.505.000
<b>Macet</b>	7.981.241.000	8.221.631.000
<b>Jumlah</b>	28.247.565.000	25.177.747.000

Sumber : Bank ABC Surabaya

**Tabel 4.3**

Kolektibility Kredit Bank “ABC” 2009-2011  
(dalam rupiah)

Kolektibility	2009	2010	2011
<b>Lancar</b>	11.870.130.000	21.888.300.000	29.837.810.000
<b>Dalam Perhatian Khusus</b>	3.069.854.000	2.628.256.000	1.988.256.000
<b>Kurang Lancar</b>	131.071.000	79.124.000	67.890.000
<b>Diragukan</b>	177.682.000	121.531.000	110.520.000
<b>Macet</b>	453.273.000	674.494.000	560.540.000
<b>Jumlah</b>	15.702.010.000	25.391.705.000	32.565.016.000

Sumber : Bank ABC Surabaya

#### 4.1.2.2 Data Penilaian Calon Debitur

Data ini dapat dilihat pada Lampiran 2.

#### 4.1.2.3 Data Faktor Penyebab Terjadinya Kredit Macet

Faktor penyebab terjadinya kredit macet digolongkan dalam 2 bagian yaitu Faktor Internal dan Faktor Eksternal.

**Tabel 4.4**

Penyebab Internal Kredit Bermasalah Tahun 2009-2011  
(dalam %)

Kategori	Tahun		
	2009	2010	2011
Self Dealing.	2,58	3,55	3,53
Anxiety for Income.	3,02	3,12	3,25
Compromise of Credit Principles.	11,22	11,32	14,45
Incomplete Credit Information.	8,12	7,44	8,95
Enforce of Liquidation Agreement.	7,45	8,44	7,69
Complacency.	2,11	1,34	2,88
Lack of Supervising.	13,5	14,93	15,22
Technical Incompetence.	1,02	2,55	1,41
Poor Selection and Management of Risks.	17,77	19,13	18,84
Over-Lending.	7,56	7,46	6,52
Competition.	3,24	3,64	6,05
Bad Lending Policy.	5,11	6,33	6,44
Inadequate Follow Up.	5,91	6,82	6,5
Poor Internal Appraisal.	3,22	4,66	5,71

Sumber : Bank ABC Surabaya

**Tabel 4.5**

Penyebab Eksternal Kredit Bermasalah Tahun 2009-2011  
(dalam %)

Kategori	Tahun		
	2009	2010	2011
Pribadi/Integritas Nasabah.	10,78	9,88	10,12
Kegagalan Industri Sektoral.	7,77	9,82	9,32
Manajemen Ekonomi Makro.	17,87	16,77	17,65
Manajemen Regulator.	11,22	13,55	18,28
Budaya Masyarakat.	3,23	4,17	2,59
Too Big to Fall.	5,35	7,74	8,45
Bad Corporate Governance.	7,25	8,66	9,71
External Shock : Currency Crisis, Macro Economic Cycle.	16,96	19,17	21,23
Inadequate Political Support.	5,57	5,94	6,31
Poor External Appraisal.	3,31	6,14	5,19

Sumber : Bank ABC Surabaya

#### **4.1.3 Perencanaan Kredit**

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden 3 selaku *Secured Loan Officer (SLO)* pada hari Senin, 25 Juni 2012 jam 10.00 melalui email dapat diambil dan dikumpulkan data-data yang diperlukan.

Perencanaan kredit yang diterapkan Bank ABC pertama kali dalam menyalurkan kreditnya dengan merencanakan analisis 5C (*Character, Capacity, Capital, Collateral, Conditional*). Selain itu perencanaan yang diterapkan yaitu :

1. Dengan lihat kondisi perekonomian

Dapat dilihat dari tahun sebelumnya. Pertumbuhan kredit tahun sebelumnya tiap bulan akan dihitung dan jika pertumbuhan mencapai 20% maka perencanaan tersebut berhasil, jika tidak tercapai maka tidak berhasil. Perencanaan ini dapat dilihat dari faktor kredit seperti usaha ekonomi, pemerintah, jenis usaha nasabah dan yang paling penting kebijakan pemerintah.

Pihak Bank ABC memperhatikan kondisi pesaing baik mengenai produk yang ditawarkan maupun pelayanan yang diberikan. Maka Bank ABC Surabaya harus dapat meyakinkan calon debitur mengenai produk dan layanannya lebih menguntungkan dari pesaing.

2. Perencanaan penetapan suku bunga, jenis suku bunga yang ditetapkan oleh Bank ABC, yaitu :

*Efektive in arrears* merupakan angsuran pokok semakin lama semakin besar dan bunganya semakin kecil, jumlah angsuran perbulan tetap. Bank ABC menetapkan suku bunga sebesar : 7,5% fixed 1 tahun, 7,99% fixed 2 tahun, 8,5% fixed 3 tahun, 8,99% fixed 5 tahun

#### **4.1.4 Analisis Pemberian Kredit**

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden 1 selaku *Secured Loan Manager (SLM)* pada hari Selasa, 26 Juni 2012 jam 13.00 melalui telephone dapat dijelaskan bahwa Bank ABC menerapkan 5C yaitu :

### 1. *Character*

Penilaian ini berdasarkan pada reputasi debitur dan latar belakang atas pengalaman calon debitur dalam memenuhi kewajibannya terhadap perusahaan selain itu pemohon tidak termasuk daftar hitam, daftar kredit macet Bank Indonesia. Hasil tersebut harus dapat menyimpulkan bahwa calon debitur beritikad baik, jujur dan tidak akan mempersulit pihak bank dikemudian hari.

### 2. *Capacity*

Penilaian ini diutamakan pada kemampuan calon debitur untuk dapat mengembalikan dana kredit yang telah diberikan perusahaan pada jangka waktu yang telah ditetapkan sebelumnya, biasanya hal ini dapat dilihat dari penghasilan calon debitur.

### 3. *Capital*

Penilaian atas modal yang disetor dapat berupa uang muka yang diberikan oleh pemohon kepada pihak bank.

### 4. *Collateral*

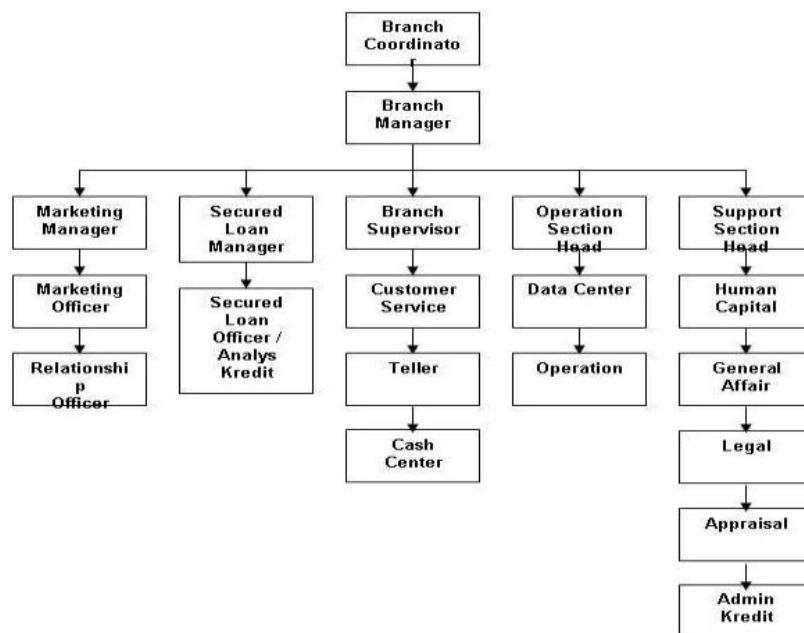
Pada umumnya setiap aktivitas perkreditan bank diperlukan suatu anggaran yang digunakan sebagai sumber pembayaran kembali kredit jika debitur mengalami kesulitan dalam memenuhi kewajiban dikemudian hari. Analisa terhadap jaminan dilaksanakan oleh petugas yang ditunjuk Bank ABC melalui Surat Penegasan Appraiser (SPA).

### 5. *Condition*

Penelitian ini dititik beratkan pada kondisi atau keadaan politik, sosial, ekonomi dan budaya yang akan mempengaruhi pada sesuatu saat maupun untuk kurun waktu tertentu yang kemungkinan dapat mempengaruhi kelancaran pengembalian kredit yang telah diberikan setelah proses analisa tersebut dilaksanakan, petugas akan menyerahkan formulir hasil wawancara ke *loan service* akan memperbarui data pada *File Information Pemohon (FIP)*.

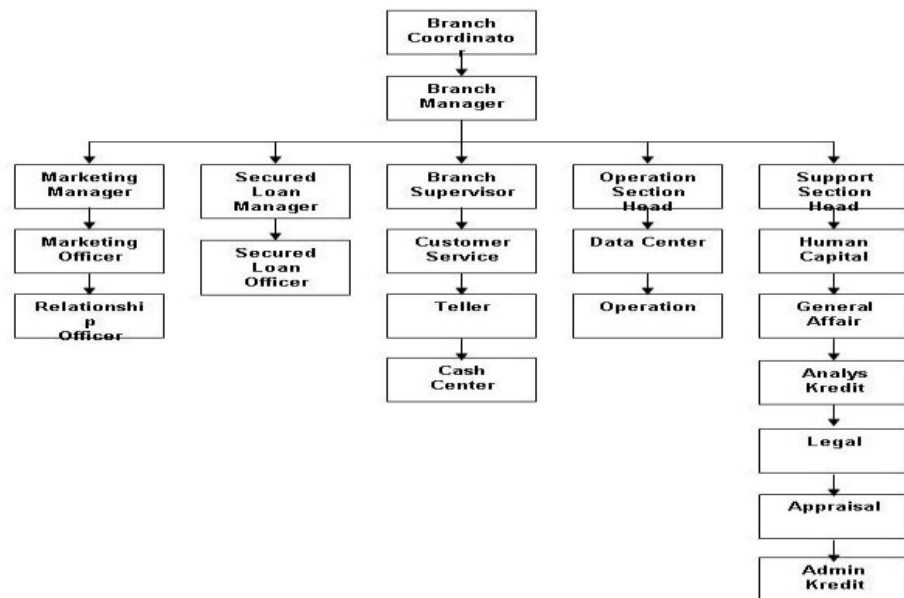


Ternyata di Bank “ABC” penerapan 5C sudah dilakukan sejak tahun 2007 tetapi penerapan belum dilakukan secara maksimal, diantaranya adalah dalam penilaian terhadap kemampuan calon debitur untuk pengembalian kredit dalam hal ini adalah penghasilan calon debitur. Hal ini dilakukan SLO untuk mendapatkan target, dan ketidak obyektifan penilaian dari pihak analis kredit, karena tugas dari SLO merangkap dengan Kredit Analis. Berikut adalah susunan organisasi Bank “ABC” pada tahun 2007-2008 :



**Gambar 4.1**  
**STRUKTUR ORGANISASI BANK “ABC” SURABAYA 2007-2008**  
 Sumber : Bank ABC Surabaya

Sehingga mulai tahun 2009 diterapkan 5C secara maksimal. Yaitu dengan cara memisahkan posisi antara SLO dengan Kredit Analis. Sehingga penilaian tidak lagi dilakukan oleh seorang SLO yang merangkap sebagai Kredit Analis.



**Gambar 4.2**  
**STRUKTUR ORGANISASI BANK “ABC” SURABAYA**  
 2009-Sekarang  
 Sumber : Bank ABC Surabaya

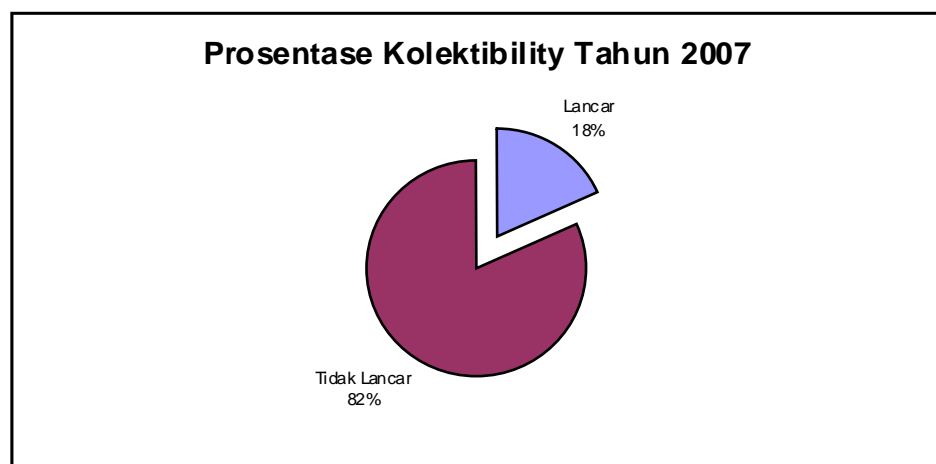
Dampak setelah adanya restruktur organisasi pada tahun 2009-2011 ini menyebabkan penilaian yang dilakukan oleh kredit analis dapat dilakukan lebih obyektif. Sehingga tidak ada manipulasi data penilaian calon debitur.

#### **4.1.5 Kolektibilitas Kredit**

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden 4 selaku Admin Kredit pada hari Jumat, 22 Juni 2012 jam 14.00 di Bank “ABC” dapat diambil dan dikumpulkan data-data yang diperlukan sebagai berikut :

**Tabel 4.6**  
Kolektibility Kredit Tahun 2007

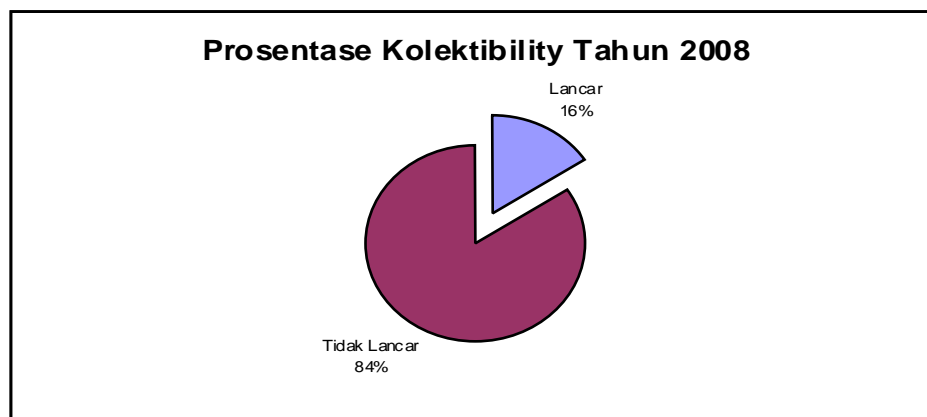
Kolektibility	Kategori		
	Lancar	Tidak Lancar	
Lancar	5.170.965.000		Total 2007
Dalam Perhatian Khusus		3.242.182.000	
Kurang Lancar		4.288.793.000	
Diragukan		7.564.384.000	
Macet		7.981.241.000	
<b>Jumlah</b>	<b>5.170.965.000</b>	<b>23.076.600.000</b>	<b>28.247.565.000</b>
Prosentase (%)	18,3	81,7	



**Grafik 4.1**  
Prosentase Kolektibility Tahun 2007  
Sumber : Bank ABC Surabaya (data diolah sendiri)

**Tabel 4.7**  
Kolektibility Kredit Tahun 2008

Kolektibility	Kategori		
	Lancar	Tidak Lancar	
Lancar	3.997.411.000		Total 2008
Dalam Perhatian Khusus		3.171.965.000	
Kurang Lancar		4.001.235.000	
Diragukan		5.785.505.000	
Macet		8.221.631.000	
<b>Jumlah</b>	<b>3.997.411.000</b>	<b>21.180.336.000</b>	<b>25.177.747.000</b>
Prosentase (%)	15,9	84,1	



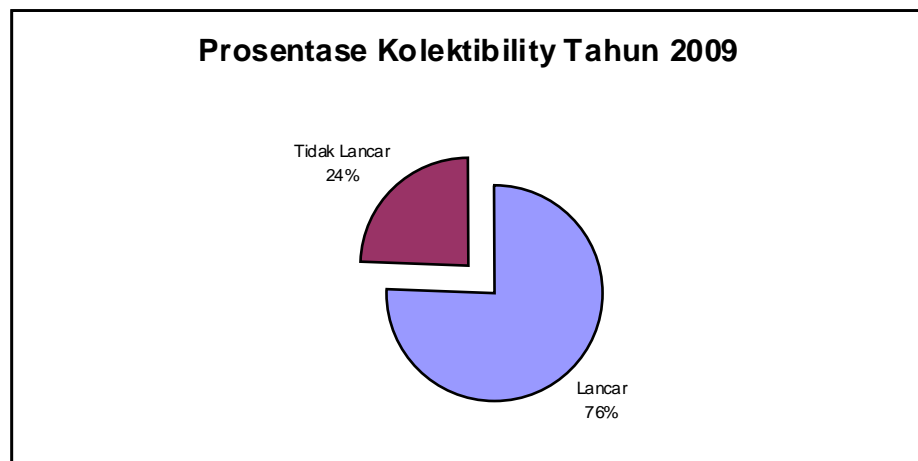
**Grafik 4.2**  
Prosentase Kolektibility Tahun 2008  
Sumber : Bank ABC Surabaya (data diolah sendiri)

Pada Tabel 4.6 bisa dilihat bahwa pada tahun 2007 kredit lancar mencapai 5.170.965.000 dan kredit tidak lancar mencapai 23.076.600.000. Sehingga pada Grafik 4.1 dapat diperoleh prosentasenya dari yang lancar 18% dan yang tidak lancar 82%. Sedangkan pada Tabel 4.7 terlihat bahwa pada tahun 2008 kredit lancar mencapai 3.997.411.000 dan kredit tidak lancar mencapai 21.180.336.000. Sehingga pada Grafik 4.2 dapat diperoleh prosentasenya dari yang lancar 16% dan tidak lancar 84%. Disini dapat dilihat bahwa dari tahun 2007-2008 terjadi peningkatan pada kredit tidak lancar dari 82% menjadi 84%, dan mengalami penurunan pada kredit lancar dari 18% menjadi 16%.

Struktur Organisasi memberikan kontribusi pada peningkatan terjadinya kredit macet. Dapat dilihat pada Gambar 4.1 Struktur Organisasi tahun 2007-2008. Sehingga dilakukanlah perubahan Struktur Organisasi pada tahun 2009-2011 (Gambar 4.2).

**Tabel 4.8**  
Kolektibility Kredit Tahun 2009

Kolektibility	Kategori		
	Lancar	Tidak Lancar	
Lancar	11.870.130.000		Total 2009
Dalam Perhatian		3.069.854.000	
Khusus		131.071.000	
Kurang Lancar		177.682.000	
Diragukan		453.273.000	
Macet			
<b>Jumlah</b>	<b>11.870.130.000</b>	<b>3.831.880.000</b>	<b>15.702.010.000</b>
Prosentase (%)	75,6	24,4	



**Grafik 4.3**

Prosentase Kolektibility Tahun 2009

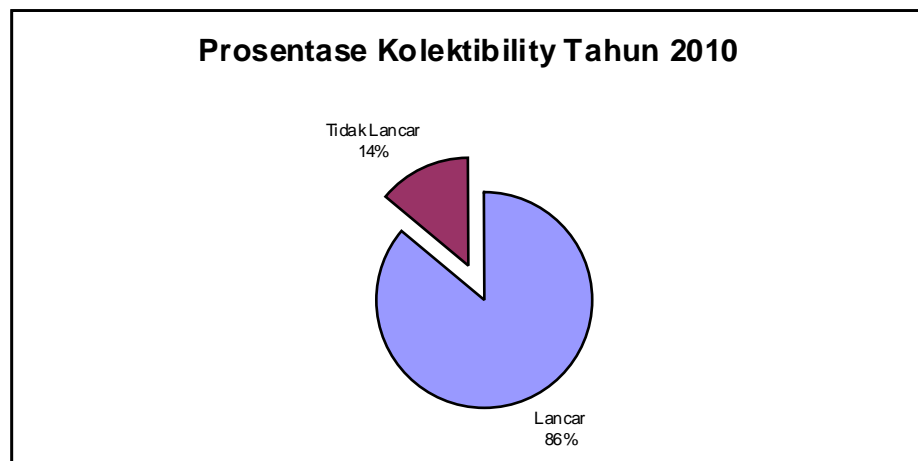
Sumber : Bank ABC Surabaya (data diolah sendiri)

Setelah dilakukannya perubahan Struktur Organisasi maka dapat dilihat pada tabel 4.8 pada tahun 2009 terjadi peningkatan kredit lancar dan penurunan kredit tidak lancar yang sangat signifikan jika dibandingkan dengan tahun 2007-2008. Kredit lancar mencapai 11.870.130.000 dan kredit tidak lancar mencapai 3.831.880.000, sehingga diperoleh prosentase kredit lancar 76% dan kredit tidak lancar 24% pada Grafik 4.3.

**Tabel 4.9**

Kolektibility Kredit Tahun 2010

Kolektibility	Kategori		
	Lancar	Tidak Lancar	
Lancar	21.888.300.000		Total 2010
Dalam Perhatian		2.628.256.000	
Khusus		79.124.000	
Kurang Lancar		121.531.000	
Diragukan		674.494.000	
Macet			
<b>Jumlah</b>	<b>21.888.300.000</b>	<b>3.503.405.000</b>	<b>25.391.705.000</b>
Prosentase (%)	86,2	13,8	

**Grafik 4.4**

Prosentase Kolektibility Tahun 2010

Sumber : Bank ABC Surabaya (data diolah sendiri)

Pada tahun 2009-2010 dapat dilihat tabel 4.9 bahwa terjadi juga penurunan kredit yang tidak lancar dan kredit lancar di tahun 2010. Kredit lancar meningkat menjadi 21.888.300.000 dan kredit tidak lancar mengalami penurunan menjadi 3.503.405.000. Sehingga dapat diperoleh prosentase sebesar 86% untuk kredit lancar dan 14% untuk kredit yang tidak lancar dapat dilihat pada Grafik 4.4 diatas.

**Tabel 4.10**  
Kolektibility Kredit Tahun 2011

Kolektibility	Kategori		
	Lancar	Tidak Lancar	
Lancar	29.837.810.000		Total 2011
Dalam Perhatian Khusus		1.988.256.000	
Kurang Lancar		67.890.000	
Diragukan		110.520.000	
Macet		560.540.000	
<b>Jumlah</b>	<b>29.837.810.000</b>	<b>2.727.206.000</b>	<b>32.565.016.000</b>
Prosentase (%)	91,6	8,4	



**Grafik 4.5**

Prosentase Kolektibility Tahun 2011  
Sumber : Bank ABC Surabaya (data diolah sendiri)

Sedangkan pada tahun 2011 juga mengalami hal yang sama seperti pada tahun 2009-2010 yaitu peningkatan kredit lancar dan penurunan kredit macet. Dapat dilihat pada tabel 4.10 Kredit lancar mencapai 29.837.810.000 dan kredit tidak lancar mencapai 2.727.206.000, sehingga dapat diperoleh prosentase kredit lancar 92% dan kredit tidak lancar sebesar 8% yang dapat dilihat pada Grafik 4.5.

Kolektibility kredit merupakan kredit yang terdiri dari lancar, dari kredit lancar, kredit dalam perhatian khusus, kurang lancar, diragukan hingga macet. Dalam pengelompokan ini kredit lancar adalah kredit yang selalu tepat waktu dalam melunasi hutangnya, kredit dalam perhatian

khusus adalah kredit yang telat pembayarannya dalam jangka waktu hingga 1-3 bulan, kredit kurang lancar adalah kredit yang telat pembayaran hingga jangka waktu 4 bulan, dan dikatakan diragukan jika pembayaran kreditnya telat hingga 5 bulan, dan jika dikatakan macet jika pembayaran kredit hingga tunggakan dalam jangka waktu 6 bulan keatas tidak melunasi hutangnya.

Berdasarkan data kolektibilitas Tabel 4.3, Tabel 4.4, dan Tabel 4.5 ketika tahun 2009-2011 jumlah kolektibility selalu meningkat. Dari data tersebut dapat diketahui berapa persen kredit lancar, kredit dalam perhatian khusus, kredit kurang lancar, kredit diragukan, kredit macet pada tahun 2009- 2011.

Tahun 2009 sampai 2011 mengalami peningkatan prosentase kredit lancar yaitu tahun 2009 sebanyak 75,60%, tahun 2010 % adalah 86,20% dan tahun 2011 meningkat menjadi 91,63%. Hal tersebut berkebalikan dengan prosentase kredit macet yang mengalami penurunan setiap tahunnya yaitu tahun 2009 sebesar 2,89%, tahun 2010 sebesar 2,66% dan tahun 2011 menurun menjadi 1,72%.

Berdasarkan wawancara dengan responden 1 selaku *Secured Loan Manager* pada hari Selasa, 26 Juni 2012 jam 13.00 di kantor Bank “ABC” Surabaya, dikarenakan padatnya jadwal maka wawancara dilakukan lewat telephone dan diperoleh data bahwa upaya-upaya dilakukan manajemen kredit dalam menurunkan kredit bermasalah adalah sebagai berikut :

1. Memacu kredit yang disalurkan ke nasabah

Setiap mulai awal tahun dibuat rencana kerja dengan merujuk kepada pengalaman tahun sebelumnya, sehingga untuk perencanaan ditahun yang akan datang bisa lebih baik dari awal tahun itu juga sudah diramalkan berapa laba yang akan diperoleh bank untuk dengan begitu bank bisa menentukan kebijakan-kebijakan apa akan diambil untuk tahun berikutnya sehingga kesalahan atau kelemahan di tahun sebelumnya bisa diantisipasi terlebih dahulu supaya tidak terulang kembali.



## 2. Penggunaan daftar analisa umur piutang

Penertiban administrasi kredit yang dimaksudkan adalah mengklasifikasi piutang-piutang yang dimiliki Bank ABC dapat dengan mudah memantau piutang mana yang belum jatuh tempo. Hal ini bisa memudahkan Bank ABC untuk mengambil keputusan piutang-piutang mana yang lebih dahulu harus ditangani agar kemungkinan kerugian pada kredit tidak lancar atau ragu-ragu dan kredit macet dapat ditekan.

## 3. Melakukan peringatan I,II,III

Jika sudah diketahui oleh pihak bahwa terdapat nasabah yang dimulai mengalami telat dalam membayar kewajibannya maka sebelum dilakukan penagihan secara langsung maka pihak Bank ABC terlebih dahulu memberikan peringatan I tidak ada tanggapan dari nasabah maka dilakukan peringatan II dan apabila peringatan ke II juga tidak ada tanggapan maka dilakukan peringatan III.

## 4. Melaksanakan penagihan langsung

Penagihan langsung dilakukan jika nasabah tetap tidak mengindahkan peringatan I, II, III yang diberikan kepada nasabah.

Keberhasilan dalam menyalurkan kredit sangat dipengaruhi oleh pengumpulan piutang, supaya bisa segera mengubah piutang menjadi penghasilan perlu segera dilakukan tindakan pengumpulan piutang secara efektif.

Pelaksanaan pengumpulan piutang bisa dilakukan dengan cara :

### 1. Mengirim nota pembayaran kredit sebelum jatuh tempo

Hal ini dilakukan untuk mengingatkan debitur agar memenuhi kewajibannya sesuatu dengan kesepakatan bersama-,sama ini Bank ABC melakukan penagihan setelah piutang jatuh tempo. Padahal hal ini dapat mempengaruhi kelancaran operasional bank dalam pengembalian piutang sehingga berakibat terhadap profitabilitas bank.

Sebaiknya Bank ABC segera menghubungi debitur sebelum jatuh tempo dengan tujuan untuk mengingatkan debitur. Sehingga pada saat jatuh tempo debitur yang lalai dapat segera memenuhi kewajibannya.

## 2. Menggunakan Telepon

Telepon merupakan salah satu sarana yang cukup efektif untuk digunakan dalam komunikasi. Disini pihak Bank ABC bisa menggunakannya untuk memperingatkan nasabah sekaligus bisa mengetahui alasan yang tepat dan jelas kenapa debitur tersebut sampai jatuh tempo belum memenuhi tagihan kreditnya.

## 3. Mengirim surat tagihan dan surat peringatan melalui tim wilayah

Ada kemungkinan debitur lalai akan kewajiban yang untuk membayar hutang kreditnya hingga jatuh tempoh untuk mengatasinya, pihak bank bisa memperingatkan debitur dengan mengirim surat tagihan melalui CO wilayah dimana debitur berada untuk mengingatkan kewajibannya debitur. Akan tetapi bila surat tagihan tersebut belum ada tanggapan maka pihak bank perlu untuk segera mengirim peringatan dengan tujuan pihak debitur segera melunasi.

## 4. Memanggil debitur ke kantor Bank ABC

Apabila debitur sulit ditemui di rumahnya maka bisa menggunakan cara mengundangnya untuk datang ke kantor Bank ABC. Disini pihak penagihan harus siap menyiapkan segala sesuatu yang berkenaan dengan penyelesaian pembayaraan piutang debitur.

## 5. Penagihan oleh tim kecil dan tim besar

Apabila tagihan kredit dalam jangka waktu 3-6 bulan belum juga dilunasi oleh debitur maka bank mengirim sebuah tim kecil yang terdiri dalam maksimal 2-3 orang (petugas yang bersangkutan). Untuk menangani debitur yang sudah termasuk dalam kolektibilitas kurang lancar tersebut untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi debitur dan mencari solusi untuk membantu kelancaran usaha debitur.

Apabila tim kecil tidak berhasil maka dikirimkan kembali tim besar untuk menangani permasalahan debitur tersebut.

#### 6. Mengadakan seleksi terhadap nasabah dengan penilaian

Dalam hal ini perlu untuk mengadakan seleksi terhadap nasabah yang akan diterima permohonan kreditnya.

#### 4.1.6 Tahap Penilaian Calon Debitur

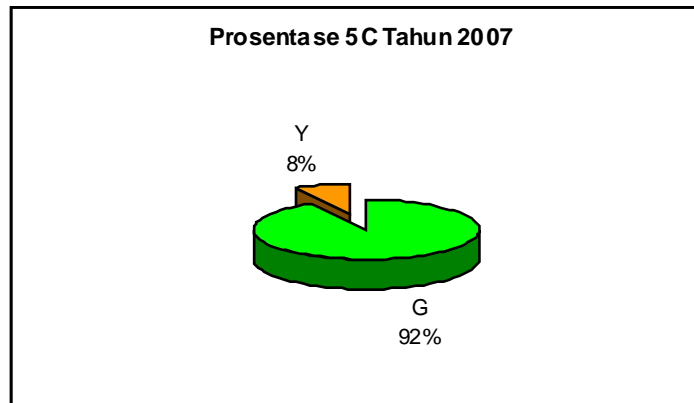
Tahap ini adalah tahap penilaian terhadap calon debitur berdasarkan 5C, dari sinilah akan dapat dilihat apakah kredit yg diajukan dapat memenuhi syarat yang telah ditentukan atau tidak. Adapun indikator penilaian adalah **Red** : Tolak, **Yellow** : Risk, **Green** : Oke.

**Tabel 4.11**

Penilaian Calon Debitur Tahun 2007

Nasabah	Kategori				
	Character	Capacity	Colateral	Capital	Condition
1	G	G	G	G	G
2	G	G	Y	G	G
3	G	G	Y	G	G
4	G	G	Y	G	G
5	G	Y	G	G	G
6	G	G	G	G	G
7	G	G	Y	G	G
8	G	G	G	G	G
9	G	G	G	G	G
10	G	G	Y	G	G
11	G	G	G	G	G
12	G	G	Y	G	G
13	G	G	G	G	G
14	G	G	Y	G	G
15	G	G	G	G	G
16	G	G	G	G	G
17	G	G	G	G	G
18	G	G	G	G	G
19	G	G	G	G	G
20	G	G	G	G	G

Sampel : 20 Calon Debitur (wiraswasta 60%, swasta 25%, PNS 15%)

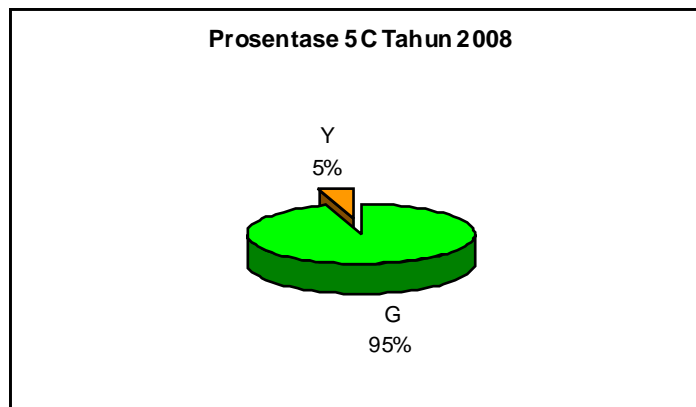


**Grafik 4.6**  
Prosentase 5C Tahun 2007

**Tabel 4.12**  
Penilaian Calon Debitur Tahun 2008

Nasabah	Kategori				
	Character	Capacity	Colateral	Capital	Condition
1	G	G	G	G	G
2	G	G	G	G	G
3	G	G	Y	G	G
4	G	G	G	G	G
5	G	G	G	G	G
6	G	G	Y	G	G
7	G	G	G	G	G
8	G	G	G	G	G
9	G	G	Y	G	G
10	G	G	G	G	G
11	G	G	G	G	G
12	G	G	Y	G	G
13	G	G	G	G	G
14	G	G	G	G	G
15	G	G	Y	G	G
16	G	G	G	G	G
17	G	G	G	G	G
18	G	G	G	G	G
19	G	G	G	G	G
20	G	G	G	G	G

Sampel : 20 Calon Debitur (wiraswasta 55%, swasta 33%, PNS 12%)



**Grafik 4.7**  
Prosentase 5C Tahun 2008

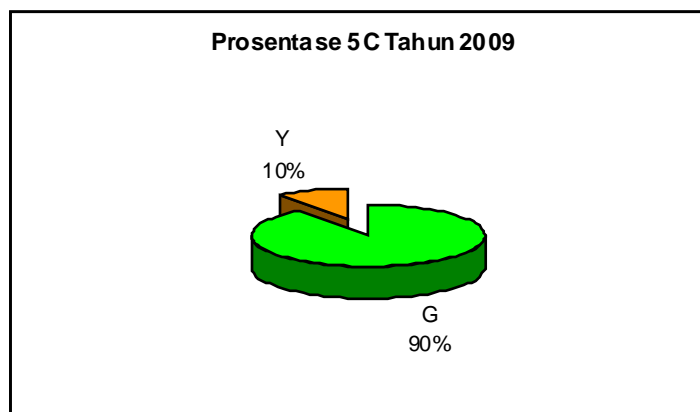
Dilihat pada tabel 4.11 dan tabel 4.12 tahun 2007-2008 bahwa faktor Green paling dominan dari pada faktor Yellow. Dengan prosentasi yang dapat dilihat pada Grafik 4.6 yaitu 8% dinilai yellow yang artinya Risk, dan 92% dinilai green yang artinya Oke. Sedangkan Grafik 4.7 yaitu 5% dinilai yellow dan 95% dinilai green. Yang artinya bahwa penilaian yang dilakukan oleh kredit analis kepada calon debitur adalah baik semua. Dapat dihubungkan dengan data kolektibility pada tahun 2007-2008 yang mengalami peningkatan terhadap kredit macet, maka dari situ dapat diketahui bahwa Struktur Organisasi yang menggabungkan SLO dengan Kredit Analis sangat berpengaruh besar terhadap terjadinya kredit macet. Karena penilaian yang dilakukan tidak dilakukan secara obyektif.

**Tabel 4.13**

Penilaian Calon Debitur Tahun 2009

Nasabah	Kategori				
	Character	Capacity	Colateral	Capital	Condition
1	G	G	G	G	G
2	G	G	G	Y	G
3	G	G	G	G	G
4	G	G	G	G	G
5	G	G	G	G	G
6	G	G	G	G	G
7	G	G	Y	G	G
8	G	G	Y	G	G
9	G	G	G	G	G
10	G	Y	G	Y	G
11	G	G	Y	Y	G
12	G	Y	G	G	G
13	G	G	G	G	G
14	G	G	G	G	G
15	G	Y	Y	G	G
16	G	G	G	G	G
17	G	G	G	G	G
18	G	G	G	G	G
19	G	G	G	G	G
20	G	G	G	G	G

Sampel : 20 Calon Debitur (wiraswasta 47%, swasta 36%, PNS 17%)

**Grafik 4.8**

Prosentase 5C Tahun 2009

Dapat dilihat pada tabel 4.13 pada tahun 2009 penilaian terhadap calon debitur yang paling dominan adalah dinilai green yaitu oke.

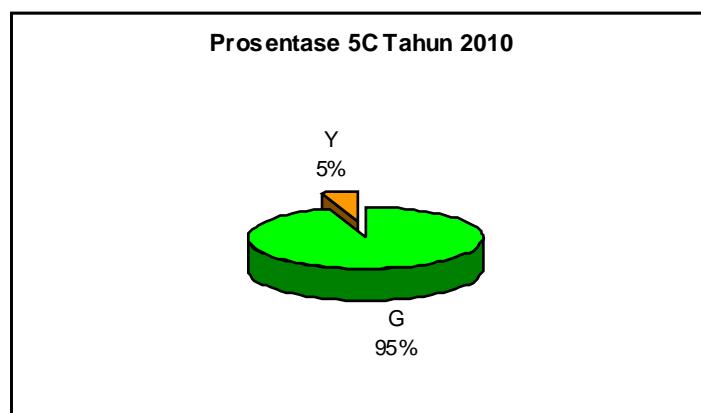
Sehingga dapat diperoleh prosentase pada Grafik 4.8 yaitu 90% dinilai green dan 10% dinilai yellow.

**Tabel 4.14**

Penilaian Calon Debitur Tahun 2010

Nasabah	Kategori				
	Character	Capacity	Colateral	Capital	Condition
1	G	G	G	G	G
2	G	G	G	Y	G
3	G	Y	Y	Y	G
4	G	G	G	G	G
5	G	G	G	G	G
6	G	G	Y	G	G
7	G	G	G	G	G
8	G	G	G	G	G
9	G	G	G	G	G
10	G	G	G	G	G
11	G	G	G	G	G
12	G	G	G	G	G
13	G	G	G	G	G
14	G	G	G	G	G
15	G	G	G	G	G
16	G	G	G	G	G
17	G	G	G	G	G
18	G	G	G	G	G
19	G	G	G	G	G
20	G	G	G	G	G

Sampel : 20 Calon Debitur (wiraswasta 50%, swasta 28%, PNS 22%)



**Grafik 4.9**

Prosentase 5C Tahun 2010

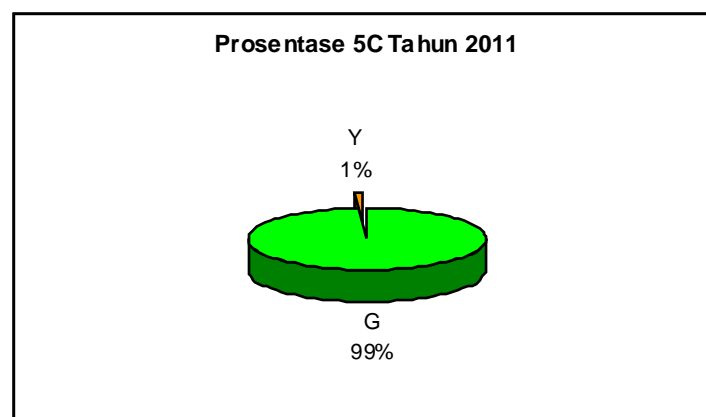
Dilihat dari tabel 4.14 penilai untuk green masih mempunyai peran dominan di tahun 2010. Dapat diperoleh prosentase 95% untuk green dan 5% untuk yellow, dilihat pada Grafik 4.9 diatas.

**Tabel 4.15**

Penilaian Calon Debitur Tahun 2011

Nasabah	Kategori				
	Character	Capacity	Colateral	Capital	Condition
1	G	G	G	G	G
2	G	G	G	G	G
3	G	G	G	G	G
4	G	G	G	G	G
5	G	G	G	G	G
6	G	G	G	G	G
7	G	G	G	G	G
8	G	G	G	G	G
9	G	G	G	G	G
10	G	G	Y	G	G
11	G	G	G	G	G
12	G	G	G	G	G
13	G	G	G	G	G
14	G	G	G	G	G
15	G	G	G	G	G
16	G	G	G	G	G
17	G	G	G	G	G
18	G	G	G	G	G
19	G	G	G	G	G
20	G	G	G	G	G

Sampel : 20 Calon Debitur (wiraswasta 37%, swasta 42%, PNS 21%)



**Grafik 4.10**

Prosentase 5C Tahun 2011



Sedangkan pada tabel 4.15 juga mendapat penilaian yang didominasi oleh nilai green. Dapat dilihat pada Grafik 4.10 yaitu 99% untuk nilai green dan 1% untuk nilai yellow.

Dari tahun 2007-2011 untuk penilaian yang didapat adalah rata-rata sama yaitu nilai green yang mendominasi. Jika dihubungkan dengan data kolektibilitas pada tahun 2007-2008 yang mengalami peningkatan terhadap kredit macet, dan penurunan terhadap kredit lancar. Sedangkan data kolektibilitas pada tahun 2009-2011 yang mengalami penurunan terhadap kredit macet dan peningkatan terhadap kredit lancar, maka dari situ dapat diketahui bahwa Struktur Organisasi yang digunakan pada tahun 2007-2008 yang menggabungkan SLO dengan Kredit Analisis sangat berpengaruh besar terhadap terjadinya kredit macet. Sedangkan pada tahun 2009-2011 Struktur Organisasi telah diubah yang memisahkan antara SLO dengan Kredit Analisis dapat berpengaruh terhadap penurunan terjadinya kredit macet. Hal ini dapat diperoleh karena penilaian yg dilakukan oleh Kredit Analisis pada tahun 2007-2008 tidak dilakukan secara obyektif. Sehingga menyebabkan terjadinya kredit macet. Setelah adanya Restruktur Organisasi pada tahun 2009-2011 maka hasilnya adalah kredit menjadi lancar.

#### **4.2 Analisis Manajemen Kredit Real Estate Terhadap Penurunan Terjadinya Kredit Bermasalah**

Setiap Bank pastinya tidak akan terlepas dari adanya kredit bermasalah yang termasuk pada kredit kurang lancar, kredit diragukan, dan kredit macet dimana nasabah tidak dapat melunasi utangnya kepada bank. Maka untuk mengatasi hal tersebut bank membutuhkan manajemen yang profesional guna mengatur operasional kerjanya.

Manajemen yang efektif pada perbankan yaitu dengan menerapkan analisis yang baik, karena tujuan analisis adalah untuk memperoleh keyakinan apakah nasabah mempunyai kemauan dan kemampuan

memenuhi kewajibannya kepada bank secara tertib, dan pembiayaan pokok pinjaman maupun bunganya sesuai kesepakatan dengan baik.

Adapun analisis kredit yang efektif pada umumnya adalah dengan menerapkan 5C (*Character, Capital, Capacity, Collateral, Condition of Economy*) karena dengan 5C tersebut bank akan melakukan penilaian terhadap nasabah apakah nasabah memiliki itikad baik atau tidak dan diharapkan bank benar-benar mendapatkan nasabah yang menguntungkan. Penerapan prinsip 5C ini sudah dilakukan Bank “ABC” sejak tahun 2007.

Namun data kolektibilitas pada tahun 2007-2008 dapat dilihat pada tabel 4.6 dan tabel 4.7 yang menunjukkan bahwa 5C belum efektif dilakukan pada Bank “ABC”, karena terlihat banyaknya kredit yang tidak lancar. Sedangkan untuk data kolektibilitas pada tahun 2009-2011 dapat dilihat pada tabel 4.8, tabel 4.9 dan tabel 4.10 sudah menunjukkan perubahan yang cukup signifikan yaitu penurunan kredit tidak lancar dan peningkatan kredit lancar.

Analisis kredit yang diterapkan oleh Bank ABC pada tahun 2009-2011 sudah efektif, hal ini merupakan salah satu bukti bahwa Bank ABC Surabaya mampu menerapkan analisis 5C untuk menurunkan adanya kredit bermasalah.

#### **4.2.1 Analisis Penyebab Terjadinya Kredit Bermasalah**

Kredit bermasalah adalah suatu keadaan dimana nasabah sudah tidak sanggup membayar sebagian atau seluruh kewajibannya kepada bank seperti yang telah diperjanjikan. Kredit bermasalah dapat disebabkan oleh faktor-faktor yang harus dikenali secara dini oleh pihak bank karena adanya unsur kelemahan baik nasabah, dari kondisi eksternal, bahkan dari bank pemberi kredit. Kesalahan bank dapat berawal dari tahap pengorganisasian, dan tahap analisis.

#### 4.2.1.1 Pengorganisasian

Suatu langkah dalam menentukan bagaimana melaksanakan perencanaan yang meliputi kegiatan pengorganisasian seluruh fungsi yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja dan berfungsi sebagaimana seharusnya.

Organisasi merupakan alat dan wadah dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam melakukan aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan. Jika aktivitas organisasi baik dan benar, maka tujuan akan lebih mudah dicapai.

Pengorganisasian suatu perusahaan agar dapat berjalan dengan efektif dibutuhkan struktur organisasi dan *job description*.

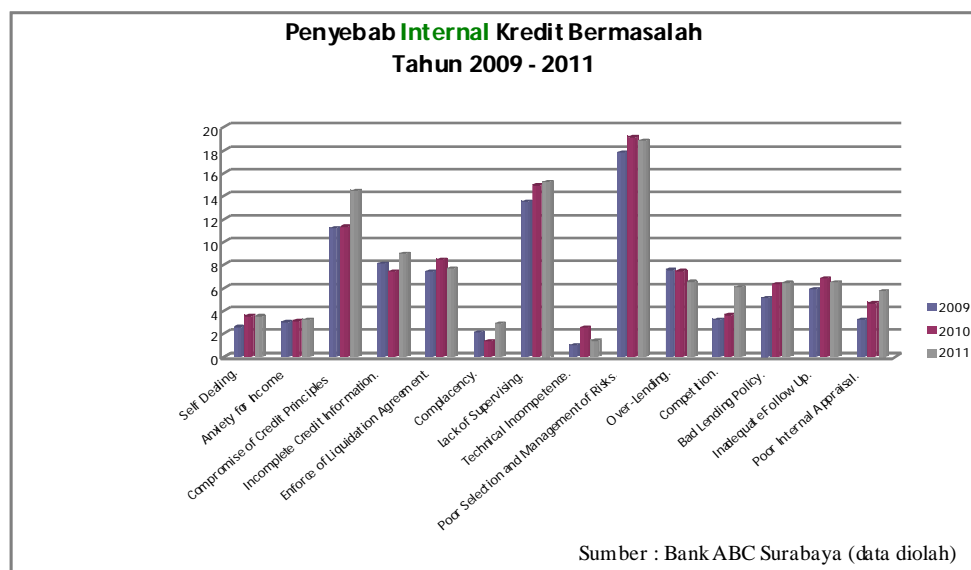
Berdasarkan struktur organisasi Bank “ABC” pada tahun 2007-2008 dapat dilihat dari *job description* yang telah ditetapkan kepada penanggung jawab bagian masing-masing. *Job description* yang diberikan pada setiap karyawan Bank ABC Surabaya belum terlaksana dengan baik, hal ini disebabkan adanya penggabungan *Job description* pada satu orang saja yaitu SLO (Secured loan officer) merangkap menjadi Analis Kredit hal inilah yang menjadi faktor utama terjadinya kredit bermasalah. Karena penilaian tidak dapat dilakukan secara obyektif oleh seorang Analis Kredit karena adanya target yang menjadi tanggung jawab seorang SLO.

Sehingga struktur organisasi Bank ABC pada tahun 2009-2011 dilakukan perubahan. Dan perubahan ini dirasa sudah tepat, karena dapat dilihat dari *job description* yang telah ditetapkan kepada penanggung jawab bagian masing-masing. *Job description* yang diberikan pada setiap karyawan Bank ABC Surabaya sudah terlaksana dengan baik. Oleh karena itu, dengan struktur organisasi yang tepat merupakan salah satu cara untuk menurunkan kredit bermasalah.

#### 4.2.1.2 Analisis Penyebab Internal dan Eksternal Kredit Bermasalah

Setelah dilakukannya Restruktur Organisasi yang telah diterapkan pada tahun 2009-2011 sudah berhasil menurunkan adanya kredit bermasalah jauh lebih baik dibanding dengan sebelum dilakukan perubahan pada struktur organisasi tahun 2007-2008. Namun tetap terlihat adanya kredit macet dari tahun 2009-2011. Tentu saja hal ini harus dicari penyebabnya agar dapat lebih diperkecil lagi adanya kredit macet.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden 4 selaku Admin Kredit pada hari Jumat, 22 Juni 2012 jam 14.00 di Bank “ABC” dapat digambarkan grafik penyebab internal kredit bermasalah adalah sebagai berikut :



**Grafik 4.11**

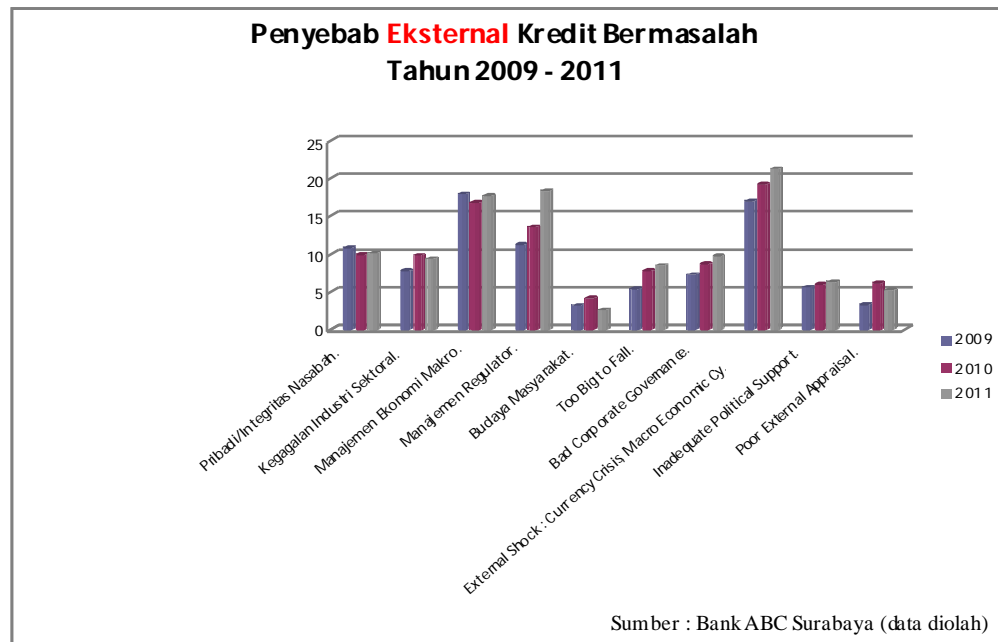
Penyebab Internal Kredit Bermasalah

Tahun 2009-2011

Dilihat dari Grafik 4.11 dapat diketahui bahwa penyebab internal adanya kredit bermasalah pada Bank “ABC” adalah Poor Selection and Management of Risk yaitu 19%. Hal ini disebabkan minimnya seleksi yang dilakukan oleh pihak internal Bank, sehingga

perlu pembenahan diawal penilaian penyeleksian calon debitur dan juga sistem manajemen resiko pada Bank “ABC”.

Sedangkan untuk grafik penyebab eksternal kredit bermasalah digambarkan sebagai berikut :

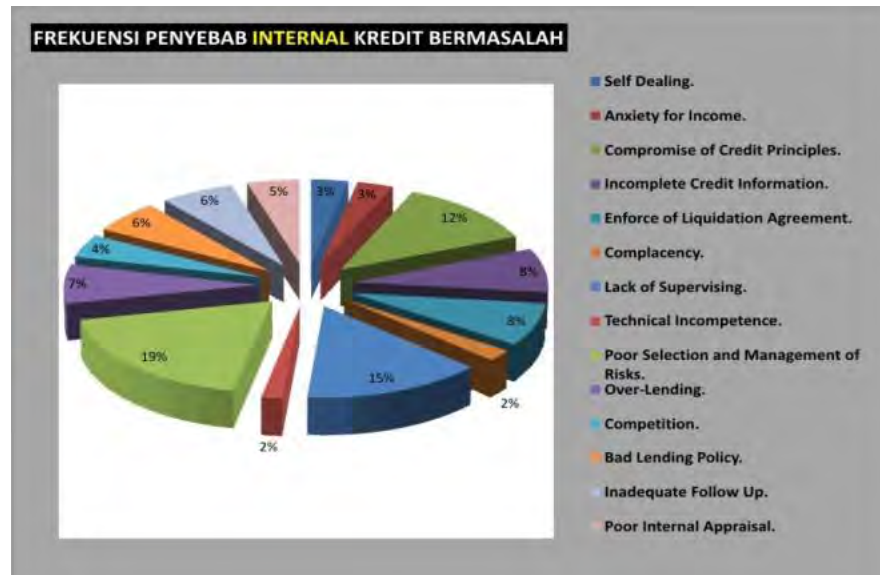


**Grafik 4.12**

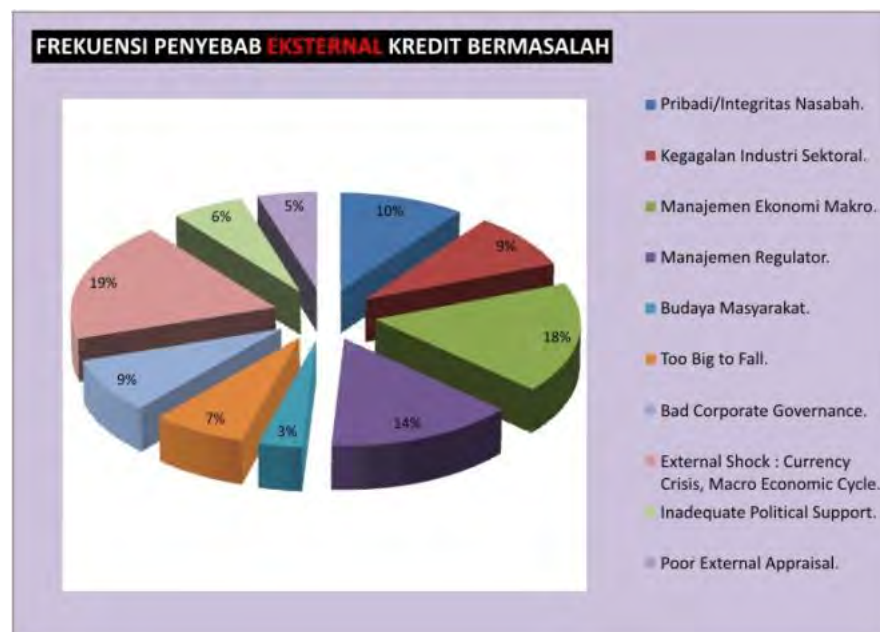
Penyebab Eksternal Kredit Bermasalah  
Tahun 2009-2011

Sedangkan dilihat dari Grafik 4.12 bahwa faktor eksternal yang menyebabkan terjadinya kredit macet ditahun 2009-2011 adalah dari Currency Crisis, Macro Economic yaitu 19%. Hal ini disebabkan adanya krisis moneter yang mengakibatkan banyak pengusaha yang *colabs* atau gulung tikar. Hal ini memang sulit sekali untuk dihindari karena sebagian besar mengalami dampak ini khususnya pada pengusaha.

Sehingga dapat diperoleh data frekuensi penyebab internal dan eksternal kredit bermasalah yang terjadi di Bank “ABC” sebagai berikut:



**Grafik 4.13**  
Frekuensi Penyebab Internal Kredit Bermasalah



**Grafik 4.14**  
Frekuensi Penyebab Eksternal Kredit Bermasalah

#### **4.2.2 Penyelesaian Kredit Bermasalah**

Penyebab kredit bermasalah sebagaimana yang terdapat pada data yang disajikan diatas merupakan salah satu penyebab kredit bermasalah pada pihak nasabah sedangkan dari pihak bank untuk menurunkan kredit bermasalah sebaiknya bank melakukan penyelesaian, dengan cara :

1. Memperpanjang jangka waktu kredit sesuai dengan kemampuan nasabah.
2. Penurunan suku bunga.
3. Pembebasan bunga.
4. Penyitaan jaminan.

Dengan demikian, bank dapat menghindari penyimpangan kredit untuk mengurangi kerugian. Dalam pelaksanaannya, pihak Bank ABC memberikan jangka waktu pada nasabah yang bermasalah untuk melunasi hutangnya sampai dengan sampai jangka waktu pada nasabah yang bermasalah untuk melunasi hutangnya sampai jangka waktu 1 bulan. Dengan demikian, kebijakan Bank ABC tersebut dapat mengurangi jumlah kredit bermasalah.

Untuk menurunkan kredit bermasalah pada Bank ABC, nasabah diberi jangka waktu selama 1 bulan untuk melunasi hutangnya. Dan apabila tidak dapat melunasi, maka Bank ABC melakukan 4 langkah tersebut diatas.

**Grafik 4.15**  
Tren Kolektibility Kredit  
Tahun 2009-2011  
(dalam %)



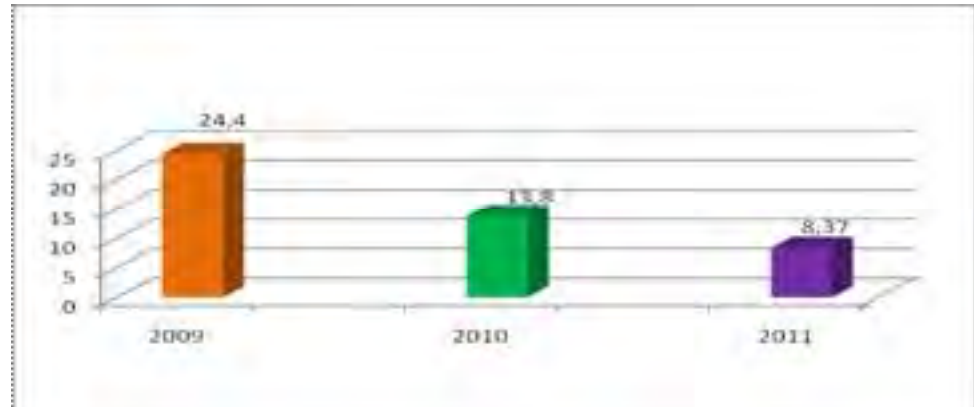
Sumber : Bank ABC Surabaya (data diolah sendiri).

Berdasarkan grafik di atas bahwa dapat di simpulkan bahwa kelancaran dalam pembayaran kredit mengalami kenaikan dilihat dari pertahun mulai dari tahun 2009-2011 bahwa tingkat kelancaran mencapai dari tahun 2009 mencapai 75,60%, mengalami kenaikan pada tahun 2010 sebesar 86,20% dan begitu pula pada tahun 2011 naik sebesar 91,63%. Pada perhatian khusus yang dimana pembayaran telat tidak sesuai dengan yang ditentukan mengalami telat dalam pembayaran 1-3 bulan adalah pada tahun 2009 sebesar 19,55%, mengalami penurunan tahun 2010 sebesar 10,35% dan pada tahun 2011 sebesar 6,12%. Data yang kurang lancar yaitu dalam pembayarannya telat berkisar 4 bulan yang mengalami penurunan dari tahun ke tahun berikutnya sebesar pada tahun 2009 sebesar 0,834%, tahun 2010 sebesar 0,311%, tahun 2011 sebesar 0,29%. Dan begitu pula pada yang diragukan yaitu pembayaran yang mengalami tunggakan hingga 5 bulan juga mengalami penurunan pertahunnya tahun 2009 adalah 1,14%, tahun 2010 adalah 0,48%, dan tahun 2011 adalah 0,34%. Pada Bank ABC pula juga mengalami penurunan dari tahun 2009 sebesar 2,89% dan turun lagi pada tahun 2010



sebesar 2,66% dan mengalami penurunan lagi sebesar 1,72% pada tahun 2011.

**Grafik 4.16**  
Tren Kolektibility Kredit Bermasalah  
Tahun 2009-2011  
(dalam %)



Sumber : Bank ABC Surabaya (data diolah sendiri).

Berdasarkan grafik di atas, ketika tahun 2009 Bank ABC Surabaya mengalami kredit bermasalah mencapai 24,40%, ketika tahun 2010 kredit bermasalah sebesar 13,80%, jadi antara tahun 2009 ke tahun 2010 kredit bermasalah menurun 10,6% karena kredit macet menurun hingga 2,66% dan kredit lancar meningkat 86,20%. Sedangkan ketika tahun 2011 kredit bermasalah 8,37% menurun 5,43 % dari tahun sebelumnya karena kredit macet menurun lagi hingga 1,72% dan kredit lancar meningkat hingga 91,63%. Hal ini menunjukkan bahwa kredit bermasalah Bank ABC Surabaya mengalami penurunan setiap tahunnya. Dari hasil tersebut maka manajemen kredit yang diterapkan Bank ABC Surabaya dinilai sudah tepat dalam menurunkan kredit bermasalah.

#### 4.2.3 Simulasi Pembobotan Faktor-faktor Penyebab Kredit Macet

Untuk mengetahui faktor apa yang berpengaruh pada periode tahun tertentu maka dilakukan simulasi pembobotan dengan menggunakan data-data sebagai berikut :

1. Faktor penilaian nasabah (NCB) mengacu pada prinsip 5C dengan kategori : *Green* (G), *Yellow* (Y), dan *Red* (R).
2. Faktor *Collectibility* meliputi : Lancar, Dalam Pengawasan Khusus (DPK), Kurang Lancar (KL), Diragukan (R), dan Macet.
3. Faktor Internal
4. Faktor Eksternal

Adapun contoh perhitungannya adalah sebagai berikut :

- Tahun 2009

o Faktor NCB

- *Green* (G) = Bobot x Score  
= 0,5 x 80  
= 40
- *Yellow* (Y=10) = Bobot x Score  
= 0,3 x 80  
= 24
- *Red* (R) = Bobot x Score  
= 0,2 x 0  
= 0

$$\text{Total Bobot} = 0,5 + 0,3 + 0,2 = 1$$

$$\text{Total Bobot x Score (B x S)} = 40 + 24 + 0 = 64$$

Hasil pembobotan faktor penyebab kredit macet adalah sebagai berikut :

1. Faktor yang dominan mempengaruhi terjadinya kredit macet di Bank ABC adalah kondisi lingkungan bisnis nasabah yang kurang prospektif. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.16 dimana pada tahun 2011 faktor eksternal mencapai angka tertinggi diantara faktor-faktor yang lain dan 2 tahun ke belakang yaitu 78,7.

2. Pada tahun 2010 tampak bahwa faktor penilaian nasabah (NCB) menjadi lebih dominan dibandingkan faktor-faktor yang lain. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.16 dimana NCB mencapai angka 76 yang merupakan tertinggi diantara faktor-faktor yang lain.
3. Tahun 2009 didominasi oleh faktor internal yang mencapai angka 75,31 pada tabel 4.16 dimana saat itu dilakukan perubahan struktur organisasi untuk memisahkan Secured Loan Officer dengan *Analys Credit* sebagai penilai dari calon debitur.

**Tabel 4.16**  
**Hasil Pembobotan Faktor-faktor Penyebab Kredit Macet**  
**Tahun 2009 s/d 2011**

Tahun	NCB				Collectibility				Faktor Internal				Faktor Eksternal			
	Kategori	Bobot	Score	B x S	Kategori	Bobot	Score	B x S	Kategori	Bobot	Score	B x S	Kategori	Bobot	Score	B x S
2009	G	0,5	80	40	Lancar	0,3	60	18	SD	0,2	70	14	Pribadi	0,2	80	16
	Y (10)	0,3	80	24	DPK	0,25	75	18,75	AFI	0,12	70	8,4	KIS	0,14	70	9,8
	R	0,2	0	0	KL	0,18	70	12,6	Compromise	0,11	90	9,9	MEM	0,13	85	11,05
					R	0,15	70	10,5	Incomplete	0,1	80	8	MR	0,12	80	9,6
					Macet	0,12	60	7,2	Enforce	0,09	80	7,2	BM	0,11	60	6,6
									Complacency	0,08	60	4,8	TBF	0,1	70	7
									LOS	0,07	90	6,3	BCG	0,08	70	5,6
									TI	0,06	60	3,6	ES	0,06	80	4,8
									PS	0,05	95	4,75	IPS	0,04	70	2,8
									OL	0,04	80	3,2	PEA	0,02	60	1,2
									Competition	0,03	60	1,8				
									BLP	0,02	70	1,4				
									IFU	0,016	70	1,12				
									PIA	0,014	60	0,84				
Total		1	160	64		1	335	67,05		1	1035	72,22		1	725	74,45
2010	G	0,5	95	47,5	Lancar	0,3	70	21	SD	0,2	60	12	Pribadi	0,2	70	14
	Y (5)	0,3	95	28,5	DPK	0,25	70	17,5	AFI	0,12	60	7,2	KIS	0,14	70	9,8
	R	0,2	0	0	KL	0,18	60	10,8	Compromise	0,11	90	9,9	MEM	0,13	90	11,7
					R	0,15	80	12	Incomplete	0,1	80	8	MR	0,12	80	9,6
					Macet	0,12	80	9,6	Enforce	0,09	80	7,2	BM	0,11	60	6,6
									Complacency	0,08	60	4,8	TBF	0,1	80	8
									LOS	0,07	90	6,3	BCG	0,08	80	6,4
									TI	0,06	60	3,6	ES	0,06	90	5,4
									PS	0,05	90	4,5	IPS	0,04	60	2,4
									OL	0,04	80	3,2	PEA	0,02	60	1,2
									Competition	0,03	60	1,8				
									BLP	0,02	80	1,6				
									IFU	0,016	80	1,28				
									PIA	0,014	60	0,84				
Total		1	190	76		1	360	70,9		1	1030	72,22		1	740	75,1
2011	G	0,5	95	47,5	Lancar	0,3	75	22,5	SD	0,2	60	12	Pribadi	0,2	80	16
	Y (1)	0,3	95	28,5	DPK	0,25	65	16,25	AFI	0,12	60	7,2	KIS	0,14	70	9,8
	R	0,2	0	0	KL	0,18	50	9	Compromise	0,11	90	9,9	MEM	0,13	90	11,7
					R	0,15	60	9	Incomplete	0,1	80	8	MR	0,12	90	10,8
					Macet	0,12	70	8,4	Enforce	0,09	80	7,2	BM	0,11	60	6,6
									Complacency	0,08	60	4,8	TBF	0,1	80	8
									LOS	0,07	95	6,65	BCG	0,08	80	6,4
									TI	0,06	60	3,6	ES	0,06	90	5,4
									PS	0,05	95	4,75	IPS	0,04	70	2,8
									OL	0,04	70	2,8	PEA	0,02	60	1,2
									Competition	0,03	70	2,1				
									BLP	0,02	70	1,4				
									IFU	0,016	70	1,12				
									PIA	0,014	70	0,98				
Total		1	190	76		1	320	65,15		1	1030	72,5		1	770	76,7

**Kriteria Score :**

> 80 s/d 100 (Tinggi)

> 60 s/d 80 (Cukup)

0 s/d 60 (Rendah)

Sumber : Bank ABC Surabaya

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Dari analisis sistem dan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat penulis kemukakan kesimpulan dan saran sebagai berikut :

#### **5.1 Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat diambil dalam penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Faktor penyebab ketidaklancaran kredit *real estate* di Bank “ABC” Surabaya pada tahun 2009 adalah faktor internal yaitu dari management perusahaan.
2. Sedangkan pada tahun 2010 faktor penilaian nasabah (NCB) menjadi penyebab ketidaklancaran kredit *real estate* di Bank “ABC” Surabaya.
3. Dan pada tahun 2011 faktor penyebab ketidaklancaran kredit *real estate* di Bank “ABC” Surabaya adalah faktor eksternal yaitu kondisi lingkungan bisnis nasabah yang kurang prospektif.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan penelitian dan analisis data yang dilakukan maka diisi penelitian memberi saran dalam upaya meningkatkan dan mengembangkan usahanya. Beberapa saran yang dapat diteliti di berikan Bank ABC antara lain :

1. Dalam pelaksanaan manajemen kredit lebih ditingkatkan dengan ditunjang peningkatan sumber daya manusia yang dimiliki dengan mengadakan pelatihan dan pembinaan terhadap karyawan dengan tujuan untuk menurunkan kredit bermasalah.
2. Dalam hal pengawasan, pihak bank melakukan pengawasan yang lebih ekstra agar tidak terjadinya hal yang tidak diinginkan.

3. Dalam memberikan kredit kepada nasabah maupun calon nasabah, Bank ABC lebih memperhatikan faktor 5C, tidak hanya memperhatikan faktor kuantitas saja yaitu adanya jaminan.

## Lampiran 1

### PERTANYAAN WAWANCARA DI BANK ABC SURABAYA

1. Ada berapa macam kredit disini?
2. Kredit apa yang menjadi keunggulan disini?
3. Sebelum proses pengajuan kredit, ada beberapa syarat yang telah ditentukan. Bagaimana bila salah satu syarat tidak terpenuhi?
4. Sebelum kredit diberikan, apakah perlu dilakukan wawancara dengan calon debitur? Berapa kali?
5. Dalam memberikan kredit ke nasabah, apakah perlu dilakukan penilaian?
6. Apakah perlu dilakukan peninjauan ke lokasi? Kalau perlu dilakukan berapa kali?
7. Ada berapa jaminan dalam ketentuan pemberian kredit? Apa saja?
8. Apakah ada perbedaan dan ketentuan pemberian kredit untuk berbagai jaminan?
9. Berapa besar jaminan masing-masing ketentuan?
10. Apakah perlu dilakukan penyelidikan terhadap jaminan? Kapan?
11. Berapa penggolongan (kolektibilitas kredit) di Bank ABC? Penggolongan ini didasarkan apa aja?
12. Bagaimana dengan penanganan kredit dari beberapa penggolongan tersebut?
13. Bagaimana pengelola pengawasan di Bank ABC? Pengawasan dilakukan berapa kali?
14. Apa yang dilakukan pengawas jika terjadi penyimpangan?

Lampiran 2

Penilaian terhadap nasabah (oleh kredit analis)

Red : Tolak/Reject  
 Green : Oke  
 Yellow : Risk

Sampel : 20 Nasabah  
 Kategori : Character

Nasabah	Tahun				
	2007	2008	2009	2010	2011
1	G	G	G	G	G
2	G	G	G	G	G
3	G	G	G	G	G
4	G	G	G	G	G
5	G	G	G	G	G
6	G	G	G	G	G
7	G	G	G	G	G
8	G	G	G	G	G
9	G	G	G	G	G
10	G	G	G	G	G
11	G	G	G	G	G
12	G	G	G	G	G
13	G	G	G	G	G
14	G	G	G	G	G
15	G	G	G	G	G
16	G	G	G	G	G
17	G	G	G	G	G
18	G	G	G	G	G
19	G	G	G	G	G
20	G	G	G	G	G



**Penilaian terhadap nasabah (oleh kredit analis)**

**Red** : Tolak/Reject

**Green** : Oke

**Yellow** : Risk

Sampel : 20 Nasabah

Kategori : Capacity

Nasabah	Tahun				
	2007	2008	2009	2010	2011
1	G	G	G	G	G
2	G	G	G	G	G
3	G	G	G	Y	G
4	G	G	G	G	G
5	Y	G	G	G	G
6	G	G	G	G	G
7	G	G	G	G	G
8	G	G	G	G	G
9	G	G	G	G	G
10	G	G	Y	G	G
11	G	G	G	G	G
12	G	G	Y	G	G
13	G	G	G	G	G
14	G	G	G	G	G
15	G	G	Y	G	G
16	G	G	G	G	G
17	G	G	G	G	G
18	G	G	G	G	G
19	G	G	G	G	G
20	G	G	G	G	G

**Penilaian terhadap nasabah (oleh kredit analis)**

**Red** : Tolak/Reject  
**Green** : Oke  
**Yellow** : Risk

Sampel : 20 Nasabah  
 Kategori : Colateral

Nasabah	Tahun				
	2007	2008	2009	2010	2011
1	G	G	G	G	G
2	Y	G	G	G	G
3	Y	Y	G	Y	G
4	Y	G	G	G	G
5	G	G	G	G	G
6	G	Y	G	Y	G
7	Y	G	Y	G	G
8	G	G	Y	G	G
9	G	Y	G	G	G
10	Y	G	G	G	Y
11	G	G	Y	G	G
12	Y	Y	G	G	G
13	G	G	G	G	G
14	Y	G	G	G	G
15	G	Y	Y	G	G
16	G	G	G	G	G
17	G	G	G	G	G
18	G	G	G	G	G
19	G	G	G	G	G
20	G	G	G	G	G

**Penilaian terhadap nasabah (oleh kredit analis)**

**Red** : Tolak/Reject

**Green** : Oke

**Yellow** : Risk

Sampel : 20 Nasabah

Kategori : Capital

Nasabah	Tahun				
	2007	2008	2009	2010	2011
1	G	G	G	G	G
2	G	G	Y	Y	G
3	G	G	G	Y	G
4	G	G	G	G	G
5	G	G	G	G	G
6	G	G	G	G	G
7	G	G	G	G	G
8	G	G	G	G	G
9	G	G	G	G	G
10	G	G	Y	G	G
11	G	G	Y	G	G
12	G	G	G	G	G
13	G	G	G	G	G
14	G	G	G	G	G
15	G	G	G	G	G
16	G	G	G	G	G
17	G	G	G	G	G
18	G	G	G	G	G
19	G	G	G	G	G
20	G	G	G	G	G

**Penilaian terhadap nasabah (oleh kredit analis)**

**Red** : Tolak/Reject

**Green** : Oke

**Yellow** : Risk

Sampel : 20 Nasabah

Kategori : Condition

Nasabah	Tahun				
	2007	2008	2009	2010	2011
1	G	G	G	G	G
2	G	G	G	G	G
3	G	G	G	G	G
4	G	G	G	G	G
5	G	G	G	G	G
6	G	G	G	G	G
7	G	G	G	G	G
8	G	G	G	G	G
9	G	G	G	G	G
10	G	G	G	G	G
11	G	G	G	G	G
12	G	G	G	G	G
13	G	G	G	G	G
14	G	G	G	G	G
15	G	G	G	G	G
16	G	G	G	G	G
17	G	G	G	G	G
18	G	G	G	G	G
19	G	G	G	G	G
20	G	G	G	G	G

## GAMBARAN UMUM

### Sejarah Singkat Bank ABC

Bank ABC didirikan pada tanggal 4 April 1941 di Bandung dengan nama *NV Nederlandsch Indische Spaar En Deposito Bank*. Sebagai bank keempat tertua di Indonesia, pada awal mula pendiriannya Bank ABC beroperasi sebagai bank tabungan dan pada tahun 1967 memperoleh peningkatan status sebagai bank komersial. Pada tahun 1972 Bank ABC menjalin aliansi kerjasama pembiayaan dan bantuan teknis dengan Bank Perdania yang merupakan bank patungan pertama di Indonesia. Pada tanggal 27 Juni 1974, Bank ABC menjadi salah satu pemegang saham di Bank Daiwa Perdania, dimana per 31 Maret 2003 saham Bank ABC sebesar 19.92%. Pada bulan Maret 2003, *Daiwa Bank Limited* dan *Asahi Bank Limited* melakukan *merger* dan diorganisasikan menjadi *Resona Bank Limited* dan *Saitama Resona Bank Limited* untuk membentuk *Resona Holdings, Inc.* Sehubungan dengan *merger* tersebut, PT Bank Daiwa Perdania berganti nama menjadi PT Bank Resona Perdania.

Peningkatan status sebagai bank devisa diperoleh Perseroan pada tahun 1990. Seiring dengan itu, kepercayaan dari berbagai lembaga internasional terus bertambah. *Exim Bank of Japan* dan *Netherlands Development Finance Company* (FMO) menyalurkan pinjaman lunak jangka panjang kepada usaha kecil dan menengah melalui Bank ABC. Selain itu, USAID dari Amerika Serikat juga mengikutsertakan Bank ABC dalam program penjaminan portofolio pinjaman. Pada tanggal 20 Oktober 1994, Bank ABC mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan menjadi bank publik. Selanjutnya pada tahun 1995 dan 1996 Bank ABC memperoleh sertifikat ISO 9002 untuk Divisi *Treasury* dan Lembaga Keuangan serta Satuan Kerja di Kantor Pusat. Sertifikasi ISO 9002 ini menjadikan Bank ABC sebagai salah satu bank pertama di kawasan ASEAN yang menerapkan standar mutu internasional. Pada bulan Januari 2000 sertifikat ISO 9002 ditingkatkan menjadi ISO 9001-1994 dan pada tahun 2001 meningkat lagi

menjadi ISO 9001-2000. Di awal tahun 1997, *Oversea-Chinese Banking Corporation* (OCBC), bank ketiga terbesar dari Singapura, bersama Bank ABC membentuk sebuah bank campuran bernama Bank ABC. Setelah PT Bank Keppel TatLee Buana *merger* dengan Bank ABC pada Februari 2002, PT Bank ABC juga berganti namanya menjadi Bank ABC Indonesia. Pada tahun 2002, Bank ABC melakukan divestasi kepemilikan di bank tersebut dari 15% hingga 1,33%. Di tahun yang sama, Bank ABC menjadi bank pertama di Indonesia yang menerima pinjaman bilateral jangka panjang langsung dari *International Finance Corporation* (IFC), salah satu anggota dari Bank Dunia. Kemudian pada awal tahun 2001, IFC melakukan penyertaan modal sebesar 9,6% melalui *Right Issue II* serta menjadikan pinjaman USD 5 juta sebagai pinjaman subordinasi.

Setoran modal kedua IFC sebesar Rp 31,56 miliar serta pelaksanaan kompensasi pinjaman subordinasi USD 5 juta yang dilakukan melalui *Right Issue III* terjadi pada bulan Juli 2002. Kini sebanyak 15,05% saham Bank ABC resmi dimiliki oleh IFC. Krisis ekonomi yang melanda Indonesia sejak pertengahan tahun 1997, yang kemudian diperparah dengan krisis perbankan, mendorong pemerintah untuk menyelenggarakan program rekapitalisasi demi menyelamatkan sektor perbankan Indonesia. Pada pelaksanaan program rekapitalisasi tersebut, oleh Bank Indonesia, Bank ABC digolongkan ke dalam kelompok kategori bank “A”. Hal ini mengindikasikan bahwa struktur permodalan Perseroan cukup kuat sehingga tidak perlu mengikuti program rekapitalisasi perbankan, yang pada dasarnya ditujukan untuk memperkuat modal. Pada saat sebagian besar industri perbankan Indonesia masih berupaya memulihkan kondisi internal mereka di tahun 1999, Bank ABC meluncurkan produk Kredit Kepemilikan Rumah (KPR) Merdeka yang merupakan *repackaging* dari produk KPR yang sudah ada. Keunikan produk ini adalah proses persetujuan kredit yang hanya lima hari kerja sejak seluruh data diterima. Produk ini mendapat sambutan masyarakat yang menantikan kucuran kredit perbankan untuk membantu pembiayaan rumah di tengah krisis ekonomi. Pada tahun 2005, sekitar 70,66% saham Bank ABC dimiliki oleh OCBC. Langkah ini dilakukan Bank ABC sebagai salah satu upaya menuju proses menjadi bank nasional pada tahun 2010 mendatang, dimana untuk

menuju ke arah itu, Bank ABC harus meningkatkan permodalannya hingga minimal 10 triliun sesuai rencana Bank Indonesia yang tertuang dalam Arsitektur Perbankan Indonesia (API).

Kini dengan didukung lebih dari 5.151 (per 31 Agustus 2007) karyawan, 325 kantor dengan 425 ATM ABC dan lebih dari 18.000 mesin ATM jaringan ATM Bersama dan ATM BCA yang tersebar di seluruh Indonesia serta ATM ABC Bank di Singapura dan *Bank Card* di Malaysia; Bank ABC senantiasa tumbuh dan berkembang tanpa melupakan pentingnya kualitas pelayanan kepada para nasabah. Di tingkat internasional, kepercayaan terhadap Bank ABC semakin nyata. *OCBC Bank Singapore*, salah satu group perbankan terbesar di Asia Tenggara, sudah menjadi pemegang saham NISP sejak April 2004. Dengan kepemilikan saham NISP sebesar 72,40% per 31 Mei 2007, *OCBC Group* menjadi pemegang saham institusional terbesar, yang secara aktif mendukung pertumbuhan dan perkembangan Bank ABC menjadi bank nasional dengan standar dunia.

### **Visi dan Misi Bank ABC**

Sebagai pedoman dalam mengelola usahanya, Direksi Bank ABC telah menetapkan Visi dan Misi Bank ABC yang wajib diketahui, dihayati, dan diamalkan oleh setiap pegawai. Adapun visi dan misi Bank ABC adalah sebagai berikut :

a. Visi Bank ABC

Menjadi Bank pilihan dengan standar dunia yang diakui kepeduliannya dan terpercaya.

b. Misi Bank ABC

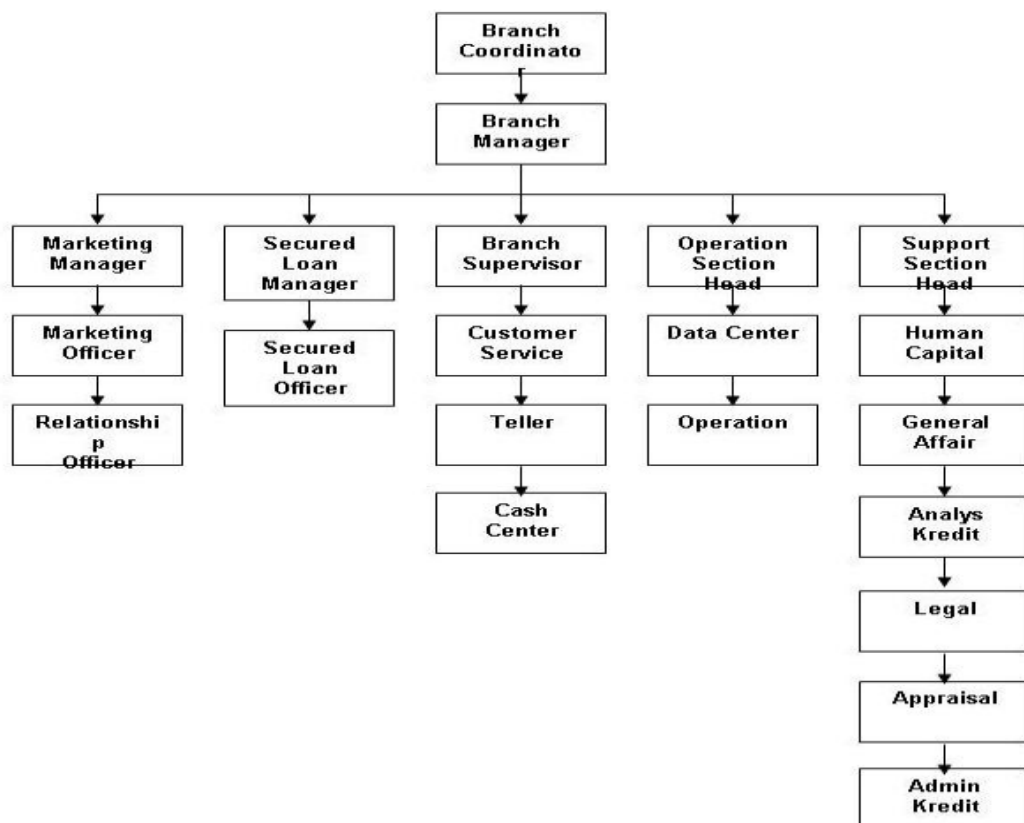
Bank ABC berusaha dan bekerja sebagai warga korporat terhormat yang mampu bertumbuh-kembang bersama masyarakat secara berkelanjutan dengan cara :

- Menyediakan dan mengembangkan pelayanan keuangan yang inovatif, berkualitas dan melebihi harapan masyarakat yang dinamik dengan hasil terbaik.

- Membina jejaring kerjasama saling menguntungkan yang dilandasi rasa saling percaya.
- Menciptakan lingkungan kerja yang meningkatkan profesionalisme dan mendorong pembaharuan organisasional dengan semangat kekeluargaan.
- Membangun kepercayaan publik melalui perilaku etikal, peduli dan hati-hati (*prudent*).

### Struktur Organisasi dan Uraian Tugas Bank ABC Surabaya.

Struktur organisasi Bank ABC Surabaya adalah bentuk struktur organisasi garis yaitu setiap bagian bertanggung jawab pada seorang atasan sehingga dapat diketahui dengan jelas darimana perintah dan kepada siapa pegawai mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya. Struktur organisasi Bank ABC Surabaya yaitu :



### STRUKTUR ORGANISASI BANK ABC SURABAYA

Sumber : Bank ABC Surabaya



Pembagian tugas dan tanggung jawab pejabat kredit pada Bank ABC Surabaya :

#### *1. Branch Coordinator*

Tugas dan tanggung jawab *Branch Coordinator* terdiri dari :

- a. Memastikan Kebijakan Umum Perkreditan (KUP), pedoman pelaksanaan kredit (KPK) bisnis ritel dan peraturan perkreditan lainnya yang terkait dengan bisnis ritel dipatuhi secara benar dan konsisten guna memperoleh keuntungan yang optimal dengan resiko yang dapat diterima serta menciptakan pelayanan prima.
- b. Memutuskan dan memprakarsai kredit sesuai dengan kewenangannya.
- c. Mengidentifikasi potensi ekonomi di unit kerjanya sehingga dapat dijadikan informasi dalam pengusulan pasar sasaran (PS).
- d. Menetapkan dan mengevaluasi rencana pemasaran tahunan (RPT) kantor cabang.
- e. Mengadakan atau melakukan negoisasi dengan debitur guna meningkatkan keuntungan kantor cabang yang optimal.
- f. Melakukan pembinaan kredit yang menjadi tanggung jawabnya mulai dari kredit dicairkan sampai dengan kredit dilunasi.
- g. Membantu pembinaan kredit-kredit putusan kantor wilayah dan kantor pusat.
- h. Melaksanakan fungsi restrukturisasi dan penyelesaian kredit bermasalah bila ditunjuk untuk menangani kredit bermasalah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- i. Mengevaluasi RPT Marketing Manager

#### *2. Marketing Manager*

Tugas dan tanggung jawab *Marketing Manager* terdiri dari :

- a. Memastikan agar KUP-NISP, PPK bisnis ritel dan peraturan perkreditan lainnya yang terkait dengan bisnis ritel dipatuhi secara benar dan konsisten

guna memperoleh keuntungan yang optimal dengan resiko yang dapat diterima, serta menciptakan pelayanan yang prima.

- b. Memutuskan kredit sesuai dengan kewenangannya.
- c. Mengidentifikasi potensi ekonomi di unit kerjanya sehingga dapat dijadikan informasi dalam pengusulan PS.
- d. Menyusun dan mengusulkan RPT kantor cabang.
- e. Melakukan pembinaan kredit yang menjadi tanggung jawabnya mulai dari kredit yang dicairkan sampai dengan kredit dilunasi.
- f. Membantu pembinaan kredit-kredit putusan kantor wilayah dan kantor pusat.
- g. Melaksanakan fungsi restrukturisasi dan penyelesaian kredit bermasalah bila ditunjuk menangani kredit sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

### *3. Credit Section Head*

Tugas dan tanggung jawab *Credit Section Head* terdiri dari :

- a. Menyusun dan mengusulkan RPT bidang tugasnya.
- b. Bertindak sebagai pejabat pemrakarsa/penganalisa serta untuk kredit konsumtif.
- c. Melaksanakan fungsi penyelamatan dan penyelesaian kredit bermasalah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- d. Mempersiapkan Perjanjian Kerja Sama (PKS) dengan instansi/pihak ketiga yang akan dilayani.
- e. Mengelola account sesuai dengan batas yang ditetapkan serta mengawasi dan memastikan pembayaran angsuran kredit.

### **Syarat-Syarat dan Kelengkapan Kredit Pemilikan Rumah (KPR)**

Fasilitas kredit dengan peruntukan membeli rumah (baru/lama) atau rumah *take over*.

#### **a. Persyaratan Pemohon**

- Warga Negara Indonesia.
- Usia minimum 21 tahun atau telah menikah.

- Usia maksimal :
  - Karyawan : 55 tahun pada saat jangka waktu pinjaman berakhir
  - Pengusaha / Profesional : 65 tahun pada saat jangka waktu pinjaman berakhir.
- Memiliki penghasilan tetap.

#### **b. Ketentuan Pinjaman**

- Tersedia dalam bentuk Rupiah dan Singapore Dollar (SGD)
- Minimal pinjaman : Rp. 50.000.000,- atau SGD 10.000
- Asuransi jiwa dan kebakaran sesuai ketentuan Bank ABC
- Jangka waktu pinjaman :

#### **Produk dan Jangka Waktu Pinjaman Bank ABC**

Produk	Rupiah	SGD
KPRumah	1-20 tahun	1-5 tahun
KPRuko/Rukan	1-15 tahun	1-5 tahun
KPApartemen	1-10 tahun	1-5 tahun
KPR Konstruksi dan Renovasi	1-10 tahun	-

#### **c. Persyaratan Dokumen**

#### **Dokumen Permohonan KPR Bank ABC**

Dokumen yang diperlukan	Karyawan	Pengusaha	Profesional
Pas Foto 3x4 Pemohon + Suami/Istri = 1 lembar	√	√	√
Fotocopy KTP Pemohon + Suami/Istri	√	√	√
Fotocopy Kartu Keluarga	√	√	√
Fotocopy Akte Nikah/Cerai/Pisah Harta (jika ada)	√	√	√
Fotocopy WNI dan Surat Ganti Nama (jika ada)	√	√	√

Fotocopy NPWP & / SPT Tahunan PPh Pasal 21	√	√	√
Fotocopy Rekening Koran / Tabungan 3 Bulan Terakhir	√	√	√
Asli Slip Gaji 3 Bulan Terakhir	√		
Asli Surat Keterangan Kerja dari Perusahaan	√		
Fotocopy SIUP, TDP, Surat Keterangan Domisili		√	
Fotocopy Akte Pendirian Perseroan & Perubahan		√	
Fotocopy Laporan Keuangan 2 Tahun Terakhir (jika ada)		√	
Fotocopy Surat Ijin Praktek / SK Pengangkatan			√
Fotocopy Sertifikat, IMB, AJB & PBB Terakhir	√	√	√

Sumber : Bank ABC